

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA HIPERBRASIL LTDA.
WWW.HIPERBRASIL.COM.BR

MÁRLON KOERICH

Florianópolis, junho de 2001

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS

PLANO DE NEGÓCIOS PARA HIPERBRASIL LTDA.
WWW.HIPERBRASIL.COM.BR

MÁRLON KOERICH

Orientador:

Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya


Área de concentração:

Administração Geral,
Empreendimentos Virtuais


Florianópolis, junho de 2001

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a banca examinadora, que atribuiu a nota 10,0 ao aluno Márton Koerich, na disciplina CAD 5236.

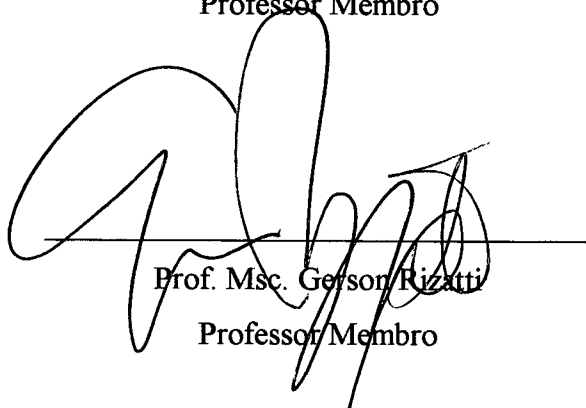
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya
Presidente da Banca



Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini
Professor Membro



Prof. Msc. Gerson Rizatti
Professor Membro

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, pelo aprendizado, pelo incentivo e pelo exemplo de vida transmitidos durante toda minha educação, e a minha irmã Josi, por me ajudar muito na vida acadêmica, profissional e pessoal, mesmo nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus mestres, em especial ao Prof. Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya, meu orientador e amigo.

À Janaína Baeta Neves, pela ajuda despendida na elaboração deste.

Ao André Veras, pelas suas boas idéias, e ajuda prestada sempre que necessária.

À Fernanda Coelho Pereira, pela paciência e colaboração.

E todos que ajudaram na minha formação e acreditaram neste novo desafio.

EPÍGRAFE

*“As grandes idéias necessitam de
trem de pouso e de asas”.*

Anônimo

RESUMO

Este trabalho refere-se à elaboração de um plano de negócios para HiperBrasil Ltda., uma empresa de prestação de serviços que compara preços de itens de supermercado e vende pelo menor preço encontrado na região através de seus parceiros, baseada na Internet sob o endereço <http://www.hiperbrasil.com.br>

O plano de negócios fala principalmente sobre o negócio do HiperBrasil, a gestão empresarial, o mercado e seus concorrentes, – mostrando alguns panoramas e tendências – a estrutura da empresa, sua estratégia inovadora de *marketing* e os resultados financeiros esperados.

Palavras Chaves: Comércio eletrônico, plano de negócio, Internet, supermercado, parceiro, comparação de preços, *marketing*.

ABSTRACT

This work is concerning the elaboration of a business plan for HiperBrasil Ltda., which is a serviceable company, which compares the prices of items of the supermarket and sells for the lowest price found in the region through its partners, based on the Internet under the address <http://www.hiperbrasil.com.br>

The business plan talks mainly about the business of HiperBrasil, the company, the market and its competitors – showing views and tendencies, – the structure of the company, its innovative marketing strategy, and the financial profits expected.

Key words: Electronic commerce, business plan, Internet, supermarket, partners, comparison of prices, marketing.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA	iii
AGRADECIMENTO	iv
EPÍGRAFE	v
RESUMO	vi
ABSTRACT	vii
1 INTRODUÇÃO	11
1.1 A EMPRESA	14
1.2 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO	14
1.3 OBJETIVOS E ABRANGÊNCIA DO ESTUDO	16
1.3.1 - Objetivo Geral	16
1.3.2 - Objetivo Específico	16
2 BASE CONCEITUAL	17
2.1 E-COMMERCE, MARKETING ELETRÔNICO E PLANO DE NEGÓCIO	17
2.2 GESTÃO EMPRESARIAL	21
2.3 AMBIENTE EXTERNO	22
2.4 ESTRATÉGIA MERCADOLÓGICA	24
2.5 ESTRUTURA	26
2.6 DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS	28
3 METODOLOGIA	31
3.1 GENERALIDADES	31
3.2 PROCEDIMENTO GERAL PARA ELABORAÇÃO DO PLANO DE NEGÓCIO	32

3.3 LIMITAÇÕES	33
4 PLANO DE NEGÓCIO PARA HIPERBRASIL	34
4.1 SUMÁRIO EXECUTIVO	34
4.2 O CONCEITO DO NEGÓCIO	35
4.2.1 Missão	36
4.2.2 Visão	36
4.2.3 Objetivo	36
4.3 GESTÃO EMPRESARIAL	36
4.4 MERCADO E COMPETIDORES	37
4.4.1 Análise setorial	37
4.4.2 Mercado-alvo	38
4.4.3 Benefícios do produto	38
4.4.4 Vantagens competitivas	39
4.4.5 Status Atual	40
4.5 ESTRUTURA E OPERAÇÃO	41
4.5.1 Fluxograma operacional	41
4.5.2 Infra-estrutura e localização	41
4.5.3 Tecnologia	42
4.6 PARCERIAS ESTRATÉGICAS	42
4.7 ANÁLISE SWOT	43
4.8 PLANO DE MARKETING	44
4.8.1 Posicionamento	44
4.8.2 Preço	44
4.8.3 Promoção	44
4.8.4 Projeção de vendas e <i>market share</i>	45
4.8.5 Canal de fornecimento e distribuição	46
4.8.5.1 Necessidades dos parceiros	47
4.8.5.2 Vantagens da integração empresarial	48
4.8.5.3 Taxas de Investimento e margem de comercialização dos parceiros	48
4.8.5.4 Projeção e captação de parceiros	48
4.9 PREVISÕES DOS RESULTADOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS	49

4.9.1 Investimentos realizados	49
4.9.2 Custos	51
4.9.3 Cenários	51
4.9.4 Necessidade de aporte e contrapartida	52
4.9.5 Evoluções dos resultados financeiros e previsões de fluxo de caixa	54
5 CONCLUSÃO	55
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
5.2 RECOMENDAÇÕES	56
BIBLIOGRAFIA	57
GLOSÁRIO	59
ANEXOS	62
 ANEXO 1 – CURRÍCULOS DOS DIRETORES	 62
DIRETORIA COMERCIAL	63
DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO	67
DIRETORIA DE TECNOLOGIA	71
 ANEXO 2 - PROGRAMA DE QUALIDADE HIPERBRASIL	 76
 ANEXO 3 - FOLDER PARA SUPERMERCADISTA	 95

RESUMO

Este trabalho refere-se à elaboração de um plano de negócios para HiperBrasil Ltda., uma empresa de prestação de serviços que compara preços de itens de supermercado e vende pelo menor preço encontrado na região através de seus parceiros, baseada na Internet sob o endereço <http://www.hiperbrasil.com.br>. O plano de negócios fala principalmente sobre o negócio do HiperBrasil, a gestão empresarial, o mercado e seus concorrentes, – mostrando alguns panoramas e tendências – a estrutura da empresa, sua estratégia inovadora de marketing e os resultados financeiros esperados.

Palavras Chaves: Comércio eletrônico, plano de negócio, Internet, supermercado, parceiro, comparação de preços, marketing.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho teve por finalidade elaborar um plano de negócio para a empresa HiperBrasil Ltda., uma rede de supermercados que compara preços dos produtos dos maiores supermercados de uma determinada região e vende estes produtos pelo menor preço encontrado.

Este plano de negócios foi elaborado com o objetivo de captar investidores para acelerar a expansão da empresa, com uma linguagem simples e clara, descreve com total fidelidade como funciona o HiperBrasil, inclusive mostrando sua estratégia mercadológica e as previsões dos resultados financeiros.

Muito mais que oferecer tecnologia de ponta, o HiperBrasil consolida o *e-commerce* com parceiros preocupados com a entrega a partir do pedido realizado, garantindo que estes pedidos cheguem a casa do cliente, completos, com produtos íntegros, no prazo estipulado e com verdadeiro encantamento do cliente. Este procedimento é devidamente padronizado pelo *Programa de Qualidade HiperBrasil*, que descreve todas as atividades relacionadas ao atendimento ao cliente para um *marketing* de relacionamento perfeito.

Os negócios do mundo estão sofrendo uma mudança dramática. E a nova força que move a indústria, o comércio e os serviços é a Internet. O foco é a produtividade global em todos os negócios, e a base é a tecnologia da informação. Todos os negócios serão *e-commerce*. Espera-se um crescimento exponencial do *e-commerce*. As estimativas são refeitas constantemente, porque a realidade as supera. O *Gartner Group* estima que os negócios virtuais devem chegar aos US\$ 7,2 trilhões em 2004, por pouco não dobrando o desempenho esperado para 2003, de cerca de US\$ 3,9 trilhões. Nenhum outro segmento ostenta tamanho potencial.

Para aproveitar essa oportunidade, é preciso trabalhar com uma empresa com foco muito claro e, sobretudo, excelência operacional. O mundo virtual de negócios não

admite falhas. Elas podem derrubar empreendimentos. Aqui vale a mesma máxima da velha economia em relação à administração eficiente de seu negócio. *Sites* que demoram a carregar, ferramentas que não funcionam adequadamente, falta de instrumentos, tudo isso deve ser evitado, com ambientes próprios ou de terceiros. É preciso, sim, estar no estado da arte sob pena de exclusão. Da mesma forma que é imprescindível saber muito bem o que o cliente quer e onde estão as novas oportunidades.

KOTLER (2000) comenta que além da compra *on-line* de hardware e software para computadores, passagens aéreas, livros e CDs, esta crescendo também o *e-commerce* de alimentos.

Segundo a empresa *Jupiter Communications Inc.*, o comércio eletrônico movimentará somente na América Latina US\$ 8,3 bilhões em 2005, onde o Brasil participa com mais da metade deste mercado.

Segundo a mesma empresa, a categoria *itens de supermercado* será a categoria *on-line* que mais crescerá nos próximos 3 anos, atingindo um crescimento de 3.650%.

O *Canal Web* realizou pesquisa em seu *site*: Você trocaria o carrinho pelo mouse para fazer suas compras sem sair de casa? A resposta foi sintomática, 75% se mostraram favoráveis a comprar pela Internet.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Ibope em parceria com o site Cadê?, afirma que quem comprou uma vez *on-line* repete a dose, despendendo valores de até R\$ 200,00. E mais, 7% dos entrevistados compram em supermercados via Internet e 61% se mostraram dispostos a fazer o mesmo.”

Enquanto atualmente o mercado é praticamente unânime quanto ao fato de que as empresas tradicionais levam grande vantagem sobre as pontocom, RIES (2001) vai contra a maré, ele acredita na força das empresas de internet e acha uma péssima estratégia ampliar as operações do mundo físico para a *Web*. De acordo com ele, as companhias

devem operar ou na Internet ou fora dela. Nunca nos dois meios, pois a empresa perderia seu foco de atuação.

A Internet não significa que o supermercado vai desaparecer, mas vai impactar profundamente as expectativas do consumidor a respeito de conveniência, velocidade, preço e serviço.

Segundo a *Forrester Research*, é preciso um pouco de pressa, pois o *e-commerce* deve desacelerar sua expansão em 4 anos, quando o mercado estará consolidado. Assim, serão mais bem-sucedidos os que estruturarem suas bases até lá. Portanto, é preciso se antecipar às necessidades, sair na frente e aproveitar as vantagens do pioneirismo e diferenciação.

TREPPER (2001) coloca que o comércio eletrônico permite as empresas operar com custos mais baixos e aos consumidores comprarem com preços potencialmente mais baixos.

A alternativa encontrada pelo HiperBrasil para buscar sua diferenciação foi uma estratégia de valor supremo, ou valor agregado excepcional, com alta qualidade e baixo preço. Conforme VENETIANER (1999), ideal para os consumidores da Internet. Apesar de optar por esta estratégia, uma grande dificuldade deverá ser encontrada em convencer ou provar ao consumidor que este está realmente pagando menos por um serviço de Internet com grande qualidade.

Conforme TREPPER (2001), os próprios consumidores esperarão, cada vez mais, poder usar a tecnologia – e a Internet, em particular – para encontrar os produtos e serviços de que precisam pelos melhores preços. Espera-se que as vendas on-line aos consumidores tornem-se uma parte importante do total das vendas ao consumidor nos próximos anos para varejistas e fabricantes.

Sobre as mudanças na Internet, MARTINEZ (1999) afirma: “Se você aceita que essa transformação irá acontecer – e eu decididamente acredito nisto – deve enfrentar e discutir a canibalização das margens.”

A mais recente pesquisa realizada pela ACNielsen, sobre mudanças no mercado brasileiro, mexeu com vários empresários do varejo e da indústria. Uma informação, em especial, abalou seriamente um dos mais fortes conceitos da economia: o da força da marca. Segundo SILVA (2001), apenas 2% dos consumidores a consideravam na hora de decidir o que levar para casa; o mais importante era a relação custo benefício de um produto, sendo o preço um fator muito importante na decisão.

1.1 A empresa

O HiperBrasil foi criado em 21/08/00, e está inscrito no CNPJ¹ sob o número 04.182.338/0001-62 com o nome de Hiper Brasil Ltda. Está situado na Av. Rio Branco, 404/703 – Torre 1 Centro, Florianópolis, Santa Catarina. Sua atividade econômica, conforme seu contrato social, é de desenvolvimento de *software* e prestação de serviço na área de Internet. Seu principal objetivo é a prestação de serviços de Internet para supermercadista através do seu *site*.

A empresa foi criada em 21/08/00, inicialmente desenvolvendo seu próprio *site* e em 01/05/01, disponibilizando ao público sua página na Internet, onde começa suas operações de supermercado virtual.

1.2 Justificação do estudo

O consumidor de varejo tem que fazer compras pessoais a todo instante em supermercados, tornando-se bastante claro a insatisfação sentida pela maioria neste setor. Seja pela perda excessiva de tempo para escolha e comparação dos diversos tipos de

¹ Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

produtos, seja pela busca do preço que não se encontra na gôndola ou no produto, seja pela distância caminhada dentro dos supermercados que cada vez têm seus tamanhos aumentados, seja pela perda de tempo nas intermináveis filas dos caixas, enfim, são enumeradas uma série de atividades das quais o ser humano não gosta e que estão associadas à ida ao supermercado.

Para reverter este quadro, surge um pensamento que este processo pode ser mudado de alguma forma e que hoje o ser humano está adequado à vida do homem moderno, onde tempo é algo escasso, e conforto e entretenimento são atualmente exigências cotidianas.

É onde nasce a idéia de oferecer ao consumidor uma alternativa a mais de realizar suas compras através da Internet. Com o *site* operando desde maio de 2001, torna-se imprescindível a elaboração de um plano de negócio para a empresa, com o objetivo de captar investidores para expansão do negócio rapidamente.

A exemplo de vários supermercados reais que estão com lojas virtuais, como o Pão de Açúcar, Angeloni, Hippo e vários outros em todo o Brasil, o negócio vem crescendo a cada mês.

BARRIZELLI (1999) coloca que ninguém mais pode ficar fora da rede. Quem possui uma forte pode tentar um site próprio. As empresas varejistas de pequeno porte devem se agrupar em torno de *Shopping Centers* Virtuais.

A previsão para o *e-commerce* no setor, segundo a ABRAS², para 2003 é de R\$ 7,5 bilhões na América Latina.

A Internet possibilita ao consumidor, a oportunidade de visitar várias lojas sem o tempo e o desgaste despendidos no seu equivalente real, tornando cômodo e ágil uma visita a um supermercado virtual.

Mesmo com as perspectivas para o *e-commerce* no setor supermercadista em alta, qualquer empresa que for entrar nesta guerra do varejo virtual, para sobreviver e

² Associação Brasileira de Supermercadistas

ganhar uma fatia deste mercado deve buscar uma diferenciação e uma razão para que os consumidores efetuem suas compras em sua loja.

1.3 Objetivos e abrangência do estudo

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um plano de negócios para a empresa HiperBrasil Ltda., descrevendo todo seu processo, planejamento e estratégia adotada, para apresentar à possíveis investidores que possibilitem expandir rapidamente o negócio.

1.3.2 Objetivo Específico

- Conceituar e descrever o negócio da empresa;
- Apresentar a equipe de gestão da empresa;
- Analisar e avaliar o mercado e os competidores;
- Descrever a estratégia de marketing e vendas adotada;
- Descrever a estrutura e a operação da organização;
- Descrever a estratégia de crescimento da empresa;
- Desenvolver e descrever as previsões dos resultados econômicos e financeiros.

2 BASE CONCEITUAL

2.1 *E-commerce, marketing eletrônico e plano de negócio*

Com milhões de dólares sendo negociados diariamente pela internet, o comércio eletrônico já criou um novo conceito de geração de valor e capital por meio da *Web*. Se antes a presença de uma determinada empresa na *Web* era uma exigência eminentemente institucional, hoje, essa presença está se tornando cada vez mais indispensável como um instrumento a mais no relacionamento comercial com clientes.

VENETIANER (1999, p. 208) define comércio eletrônico: “Comércio eletrônico é o conjunto de todas as transações comerciais efetuadas por uma firma, com o objetivo de atender, direta ou indiretamente, a seus clientes, utilizando para tanto as facilidades de comunicação e de transferência de dados mediadas pela rede mundial Internet.”

Para TREPPER (2001, p. 4), “o comércio eletrônico inclui qualquer atividade comercial que ocorra diretamente entre uma empresa, seus parceiros ou seus clientes por meio de uma combinação de tecnologia de computação e comunicação.”

KOTLER (2000) coloca três grandes benefícios para os compradores potenciais e justifica porque os serviços *on-line* tornaram-se tão populares:

1. *Conveniência*: os clientes podem fazer pedidos de produtos 24 horas por dia, onde estiverem.
2. *Informação*: os clientes podem encontrar dados comparativos sobre as empresas, produtos, concorrentes e preços sem deixar seu escritório ou residência.
3. *Maior comodidade*: os clientes não precisam lidar com vendedores nem se exporem a fatores de persuasão e emocionais; também não precisam esperar na fila.

As duas principais formas de *e-commerce* são *business-to-business* (B2B) [empresa para empresa] e *business-to-consumer* (B2C) [empresa para consumidor]. O *e-commerce* B2B é utilizado com maior frequência para melhorar a comunicação dentro da empresa e para reduzir os custos e aumentar a eficiência dos processos de negócio. O *e-commerce* B2C é usado pelos consumidores pela conveniência da compra de produtos ou serviços via Internet. As empresas utilizam o *e-commerce* B2C para alcançar novos mercados e promover produtos e serviços, conforme TREPPER (2001).

Um dos grandes erros é querer tratar a *Web* como uma simples extensão das campanhas de marketing da empresa. Ao se lançar um negócio na *Web* deve-se ter consciência que se está lidando com um meio de comunicação com características bastante próprias. Ao transportar as características do seu negócio para a *Web*, estas particularidades precisam ser consideradas e os profissionais de *marketing* tradicional geralmente não estão aptos a lidar com *webmarketing*.

Para VENETIANER (1999, p. 17) *marketing* eletrônico "...é um conjunto de atividades, inseridas no contexto geral do *marketing* convencional, através das quais uma organização divulga, promove, anuncia e/u dá suporte a seus produtos ou serviços, utilizando para isto os recursos de comunicação eletrônica mediados pela Internet."

Segundo PARREIRA (2001), o *marketing* eletrônico é toda concentração de esforços no sentido de adequar e desenvolver estratégias de marketing no ambiente *Web*. O trabalho de *webmarketing* contempla todas as etapas de trabalho de um *website*, como a concepção, o projeto, a adequação do conteúdo, o desenvolvimento, a manutenção e a divulgação.

Ainda sobre o marketing eletrônico, KOTLER (2000, p. 83) afirma:

"O *e-marketing* tem pelo menos cinco grandes vantagens: a primeira delas é que tanto as grandes empresas quanto as pequenas podem pagar. Além disso, não há limite real do espaço publicitário, comparado aos meios impresso e de radiotransmissão. Outra vantagem é a rapidez do acesso a informações em comparação com o correio e com o fax. O *site* pode, ainda, ser visitado por qualquer um, em qualquer lugar do mundo e a qualquer hora. Por fim, a compra pode ser feita com rapidez e privacidade."

Oferecer conveniência é a segunda maneira mais eficiente de atrair e manter audiência. Conforme o ritmo alucinante de vida nas sociedades modernas. Sofrendo desgaste físico e psíquico durante a jornada de trabalho, o ser humano chega em casa nos finais de semana cansado e irritado com essa corrida incessante. Pagando para não sair de casa, no entanto é justamente esta a único período que dispõe para resolver assuntos pessoais. Por este motivo, não é de surpreender o sucesso dos *shoppings* virtuais, oferecendo conveniências por vezes até mais eficaz que seus equivalentes físicos. Com pouco esforço físico pode-se visitar várias lojas em vários locais diferentes, pesquisando ofertas e produtos. Em parte isso explica por que a Internet vive congestionada nos horários noturnos e durante os finais de semana, diz VENETIANER (1999).

KOTLER (2000) coloca que os profissionais de marketing podem realizar *e-marketing* das seguintes maneiras:

- *Presença eletrônica*: Uma empresa pode marcar presença na *Web* de duas maneiras: comprando espaço em um serviço comercial *on-line* ou abrindo seu próprio *site Web*. Esses *sites* assumem duas formas básicas: *Site Web corporativo*, informações sobre determinada empresa ou *Site Web de marketing*, projetado para atrair os clientes atuais e potenciais para uma compra ou outro resultado de *marketing*.
- *Propaganda on-line*: as empresas podem colocar anúncios *on-line* de três maneiras: anúncios classificados em seções especiais oferecidas por grandes serviços comerciais *on-line*; anúncios colocados em certos grupos de discussão da Internet, que são criados para fins comerciais, e anúncios pagos *on-line*, que aparecem enquanto os assinantes estão navegando em *sites Web* ou em serviços *on-line*.
- *Fóruns, grupos de discussão, BBSs e comunidades Web*: As empresas podem decidir entrar, como participante ou patrocinadores, em fóruns, grupos de discussão e boletins informativos que tenham apelo a grupos de interesses especiais.

- *E-mail e webcasting*: As empresas também podem assinar diversos serviços de *webcasting*, que automaticamente transferem informações específicas aos computadores receptores.

Conforme ABELL (1991, p. 28), a participação de mercado é o resultado de uma boa definição do negócio, e não a própria essência da estratégia:

“Um negócio é definido pela sua abrangência relativa a produtos ou mercados, e pelo grau de diferenciação de seus produtos em respostas às necessidades específicas dos diferentes segmentos de mercado.”

O Plano de Negócio é um documento que visa estruturar as principais idéias e opções que o empreendedor deverá avaliar para decidir quanto á viabilidade da empresa a ser criada.

Para DEGEN (1989, p. 177), “o plano de negócio é a formalização das idéias, da oportunidade, do conceito, dos riscos, das experiências similares, das medidas para minimizá-los, das respostas aos pré-requisitos, da estratégia competitiva, bem como do plano de marketing, de vendas, operacional e financeiro para viabilizar o novo negócio.”

Antes de sua construção, é preciso determinar o tipo de plano de negócio a ser desenvolvido. Existem, basicamente, dois tipos distintos de planos de negócios: *Plano de negócio operacional*, elaborado para atender as necessidades do futuro investidor, e o *Plano de negócio para captar investidores*. A diferença entre os dois está na forma de apresentação e na inclusão de uma série de detalhes sobre o futuro empreendedor e sua equipe no plano destinado à obtenção de recursos.

DEGEN (1989) comenta que possíveis investidores são pessoas em geral muito ocupadas e, devido a este fato, analisarão tais planos com muita rapidez e pressa. Desta forma, o plano deve ser o mais claro, objetivo e conciso possível, bem como deverá focalizar principalmente os seguintes aspectos:

- Conceito do negócio, isto é, necessidade dos clientes, grupo de clientes e como atender a esta necessidade;

- Características do novo negócio e do setor, particularmente seu potencial de lucro e crescimento;
- Originalidade do empreendimento, diferenciação e estratégia competitiva em relação aos concorrentes;
- Necessidades financeiras, fluxo de caixa, bem como *pay-back* e taxa interna de retorno;
- Credibilidade e qualidade da equipe gerencial, refletidas na sua experiência e qualidade do plano de negócio apresentado.

O conteúdo do plano de negócio depende do seu objetivo, da originalidade e, sobretudo, do tipo do novo negócio. Mas, sua elaboração deve refletir a personalidade, isto é, a capacidade de realizar e o capital social, a experiência e o conhecimento do futuro empreendedor sobre o novo negócio. Todavia, DEGEN (1989) fornece os tópicos genéricos de que devem ser considerados na elaboração do plano de negócio, como capa do plano, sumário, índice, descrição do negócio, análise financeira, análise de riscos e documentos anexos.

2.2 Gestão empresarial

Na gestão empresarial é apresentada a forma como cada administrador trabalha, se dedica e principalmente alcança ou não seus objetivos e resultados, STONER & FREEMAN (1999, p. 8) mostram estas diferenças de cada administrador: “Em todos os níveis, os administradores planejam, organizam, lideram e controlam. Diferem, contudo, na quantidade de tempo que cada um devota a cada uma dessas atividades. Algumas dessas diferenças dependem do tipo de organização para a qual o administrador trabalha.”

“O alcance dos objetivos da organização irá depender do desempenho dos administradores – da eficácia e da eficiência do administrador.” (STONE & FREEMAN, 1999, p. 14)

DRUCKER (1998, p. 383) mostra a necessidade de aperfeiçoamento e treinamento constante dos administradores. “Os executivos constituem o recurso mais caro da maioria das empresas – além de ser o que mais rapidamente se deprecia e mais constantemente precisa ser reposto.”

Ainda DRUCKER (1998, p. 388), falando de gestão empresarial, mostra a autonomia dos administradores, esta sendo uma tarefa difícil, pois geralmente toda a motivação, erros e acertos dependem exclusivamente dele. “Os administradores não são ajudantes, nem suas funções delegadas. Essas funções são autônomas e estão alicerçadas nas necessidades do empreendimento. A única escolha é estruturar bem ou mal os postos de gerenciais – mas esses postos existem, pois há um empreendimento a ser dirigido.”

A função principal do administrador é de fazer da melhor maneira possível que seus subordinados produzam o máximo possível com satisfação.

HAMPTON (1992, p. 35), define que:

“A organização é um sistema. O administrador intervém nesse sistema freqüentemente sob condições turbulentas com planos, estruturas, direção e controles para vários fins. Mas a principal função do administrador é desenvolver e manter uma adaptação dinâmica entre as pessoas e as tarefas, necessária para produzir a eficiência da organização e a satisfação humana.”

2.3 Ambiente externo

É no ambiente externo onde temos vários fatores que a primeira vista podem até não parecer influenciar na organização, mas após uma melhor apreciação, ficam claras algumas ameaças ou oportunidades, sejam elas quais forem a sua natureza: política, econômica, financeira, social ou cultural. É necessário que se faça uma análise de todos os aspectos do ambiente externo para tentar prever ou pelo menos estar preparado para enfrentar possíveis ameaças ou aproveitar futuras oportunidades, conforme coloca STONE

& FREEMAN (1999, p. 64): “O meio ambiente determina tanto a quantidade de incerteza que uma organização enfrenta como quão dependente ela é de outros para a obtenção de recursos vitais.”

HAMPTON (1992, p. 199) coloca: “A determinação de uma posição vantajosa para uma empresa exige o exame de seu ambiente em busca de condições que possam impor ameaças ou dar oportunidades.”

O ambiente competitivo criado pelo autor, relaciona a necessidade da exteriorização da organização, como uma forma de torná-la mais semelhante e competitiva ao mercado concorrente. A preocupação com a fragilidade organizacional perante o ambiente externo, impõe uma busca permanente das posturas administrativas voltadas às mudanças de processos em função da melhoria da qualidade.

Um grande fator a ser considerado no ambiente externo de uma empresa são os seus fornecedores, muitas empresas são totalmente dependentes de seus fornecedores, ocorrendo até a exclusividade de um único fornecedor, ficando a empresa a mercê de uma outra organização onde se desconhece desde seu estilo gerencial até sua situação financeira.

Ressaltando a importância do monitoramento externo, STONE & FREEMAN (1999, p. 64) alertam: “Os administradores – especialmente nos níveis mais altos – devem monitorar o ambiente externo e tentar prever mudanças que irão afetar a organização. Podem usar planejamento estratégico e projeto organizacional para se ajustar ao ambiente.”

Os autores, sugerem o planejamento estratégico como uma ferramenta de grande ajuda para enfrentar ameaças do ambiente externo, determinando a busca de alternativas para a previsão de alguma mudança que possa vir influenciar na empresa, buscando sempre uma melhor posição no mercado.

Destaca-se mais uma vez, a importância da análise do ambiente externo e a necessidade do planejamento estratégico à ser adotado para melhor adaptação as mudanças constantes dos fatores não gerenciais, a fim de torná-los menos surpreendentes possíveis, a ponto de conseguir aproveitar ao máximo suas oportunidades.

CERTO & PETER (1993, p. 69) citam: “A análise do ambiente é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuros que possam influir na habilidade das empresas em atingir suas metas.”

O ambiente externo é a base do planejamento e definição da estratégia da empresa, pois sendo um dos primeiros fatores a serem analisados para se estudar a organização internamente, facilitando assim que se descubra os componentes do ambiente externo que agirão direta ou indiretamente na organização.

2.4 Estratégia mercadológica

Administrar é produzir os efeitos necessários às circunstâncias que o meio determina. Por isso, cabe à organização saber utilizar-se dos meios efetivos e que vincularão as soluções aos problemas relacionados.

STONER & FREEMAN (1999, p. 152), encaram a estratégia, como o modo de vincular as ações ou reações organizacionais ao meio em que fazem parte: “O termo *estratégia* é usado em dois sentidos: para se referir ao que e uma organização pretende fazer *ativamente* ou para descrever sua reação *passiva* às mudanças ambientais. Tanto as evidências factuais quanto as pesquisas demonstraram o valor de se buscar ativamente a administração estratégica.”

DRUCKER (1998, p. 106), conceitua com certa cautela o termo “estratégia”, considerando o meio pelo qual, o administrador proporciona a obtenção dos seus objetivos: “Enquanto os objetivos constituem “estratégia”, a decisão de concentrar-se constitui “diretriz”. É a decisão, por assim dizer, sobre o cenário em que se travará a guerra. Sem essa decisão diretora, poderá haver regras para a guerra mas não estratégias, isto é, não medidas destinadas a alcançar certos propósitos.”

Esta divisão feita por DRUCKER (1998), gera a relação entre a eficiência e a eficácia, de modo que se possa atingir a efetividade dos procedimentos administrativos, na consecução dos objetivos estabelecidos pela organização.

Sobre a lógica e a ordem do processo de *marketing*, VENETIANER (1999, p. 23) coloca onde se encaixa a estratégia mercadológica: “O processo de *marketing* inicia-se com a análise das oportunidades mercadológicas, segue adiante com as pesquisas e a seleção de mercados-alvo, a concepção das estratégias de *marketing*, o planejamento de programas de marketing, terminando na implementação de ações de *marketing*. O bom andamento de todo esse ciclo depende de esforços de organização e do controle dos resultados alcançados”.

CERTO & PETER (1993, p. 189) avaliam a questão da estratégia, quantificando o interesse da administração em obter o sucesso do desempenho organizacional. Esta quantificação refere-se ao grau de comprometimento e de aceitação às mudanças impostas pelo que o meio: “Em primeiro lugar, é importante analisar uma estratégia proposta em termos do quanto a própria empresa terá de mudar a fim de implementá-la com sucesso.”

Tais valores, não se referem às questões econômicas, inicialmente, mas sim, às questões intrínsecas ao desenvolvimento da percepção administrativa, que exige uma visão voltada à exteriorização, sem limites.

As estratégias mercadológicas são iniciadas por um planejamento, que deve auxiliar as empresas que vivem em um mercado de mudanças contínuas na busca de crescimento e lucro, conforme coloca KOTLER (1998, p. 71):

“Planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes. O propósito do planejamento estratégico é moldar e remoldar os negócios e produtos da empresa com objetivo de crescimento e lucro.”

Os itens a venda em um supermercado são *commodities*, ficando a cargo do varejista a qualidade do serviço e preço cobrado por ela, sobre isto, VENETIANER (1999, p. 29) coloca: “Uma das questões centrais da concepção de uma estratégia de *marketing* é a do posicionamento das ofertas. Entre outras, as variáveis que entram em jogo nessa análise são o preço, a qualidade, a disponibilidade e certas características do produto.”

Os consumidores estão acostumados a ter uma idéia clara das hierarquias de marcas em muitas categorias de produtos, mas, em alguns casos, o que menos importa agora é a posição da marca no ranking. Os consumidores comparam cada vez mais o preço, ignorando, às vezes, a preferência. Portanto, não devemos estranhar por que se está gastando tanto dinheiro em promoções de vendas, na forma de incentivos de preços, e menos em publicidade, diz. KOTLER (2001).

Conforme VENETIANER (1999), a empresa que estiver disposta a se sobressair na Internet, deve oferecer muita qualidade de seus produtos e serviços sem cobrar para isto, ou se o fizer, que seja um preço baixo, correspondendo a uma estratégia de valor agregado excepcional, conforme o diagrama do modelo clássico das estratégias para formação de preços. Segundo o autor, esta é a única estratégia inteligente para empresas.

2.5 Estrutura

STONER & FREEMAN (1999, p. 245), fundamentam o desempenho humano, na estabilidade emocional: “A estrutura organizacional – o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas – proporciona estabilidade e ajuda os membros da organização a trabalharem juntos para alcançar objetivos. Há três tipos de estrutura organizacional formal: a estrutura funcional, a estrutura por produto/mercado e a estrutura matricial.”

Os autores estabelecem um estreito relacionamento com a teoria dos sistemas, onde o desempenho organizacional constitui-se num produto do meio em que estão alicerçados os recursos envolvidos.

Portanto, para os autores, o desempenho das organizações é o resultado das condições criadas pela estrutura que as envolvem, e portanto geradas pelos seus próprios administradores.

Há que se acrescentar que, as mudanças geradas pelo ambiente organizado, proporcionam uma maior motivação, porém, uma desestabilização dos recursos humanos envolvidos.

As estruturas mencionadas por STONER & FREEMAN (1999), constituem-se em elos de desenvolvimento interpessoal, onde as fragilidades individuais são fortalecidas pelo incremento das potencialidades do grupo de que fazem parte.

DRUCKER (1998, p. 583), compõe a estrutura organizacional, através das necessidades por ela determinadas. “Sabemos que a estrutura acompanha a estratégia e que, portanto, a estrutura não é mecânica, mas precisa ser construída a partir das finalidades, metas e objetivos da organização, e com fundamento nas atividades básicas necessárias para se atingirem os objetivos.”

Para o autor, o estabelecimento das metas é que irá determinar o tamanho da estrutura a ser aplicada em sua composição. Por isso, DRUCKER (1998), estabelece a inversão dos valores, atribuindo aos meios a consequência da sua finalidade.

HAMPTON (1992, p. 298), salienta a importância da estrutura como uma ferramenta, que se bem utilizada possa conceder o retorno desejado: “A estrutura é a ferramenta que um administrador pode usar para permitir que uma organização prossiga, com sucesso, na execução da sua estratégia. Uma utilização bem-sucedida dessa ferramenta pressupõe um conhecimento completo dessa estratégia. Mas é também necessário que a estrutura se adapte à tecnologia e ao ambiente da organização.”

Para o autor, a estrutura organizacional pode ser dimensionada pelo grau de exigência de quem a administra. Deste modo, o seu bom ou ruim dimensionamento, determina o nível de sucesso ou insucesso obtido.

Dotado de uma visão modernista, que ultrapassa a exatidão do seu tempo, HAMPTON (1992), considera fundamental que a estrutura possa acompanhar o meio em

que se encontra, provocando a mudança nos processos, de acordo com as necessidades envolvidas.

CERTO & PETTER (1993, p. 189), estabelecem a conexão de estrutura com o organograma formal, atribuindo a esta, subdivisões de autoridade físicas ou econômicas, onde colocam:

“... estrutura formal pode ser simples (proprietário-administrador); pode estar dividida em funções (como marketing, operações e finanças), divisões (refletindo diferentes linhas, áreas, canais de distribuição de produtos e similares) ou grupos de divisões conhecidos como unidade estratégicas de negócios; ou ter estrutura organizacional de matriz em que as responsabilidades funcional e por projetos podem se sobrepor.”

Para CURY (1994, p. 229), a estrutura organizacional é composta por um conjunto de funções geridas, segundo ele coloca: “... a estrutura de uma organização é o agrupamento das funções de acordo com um certo padrão de autoridade.”

A escala hierárquica é quem vai determinar a sua funcionalidade, estabelecendo uma estreita relação entre cargo e função.

Através de um funcionograma, pode-se avaliar o grau de envolvimento de cada recurso, com os objetivos da organização, estabelecendo-se uma conexão de sucessos e insucessos, de acordo com as atividades exercidas e seus ocupantes.

2.6 Demonstrativos financeiros

Os controles financeiros são importantes, pois o dinheiro é um dos insumos e produtos mais notáveis e facilmente mensuráveis na maioria das organizações. Os demonstrativos financeiros – que incluem os balanços, os demonstrativos de resultado e os de fluxo de caixa – fornecem uma fotografia instantânea da liquidez, da condição financeira geral e da lucratividade de uma organização. Essas informações são úteis para os administradores e para pessoas de fora que precisam avaliar o desempenho da organização, diz STONER & FREEMAN (1999).

STONER & FREEMAN (1999) comenta que os demonstrativos financeiros são usados para registrar o valor monetário dos bens e serviços que entram e saem da organização. Eles proporcionam uma maneira para monitorar três importantes condições financeiras de uma organização:

1. *Liquidez*: a capacidade de converter ativos em dinheiro, para atender a necessidade e obrigações financeiras correntes.
2. *Situação financeira geral*: o equilíbrio a longo prazo entre dívidas e *patrimônio líquido*; o ativo da empresa depois de serem deduzidos os passivos.
3. *Rentabilidade*: a capacidade de obter lucro com regularidade durante um grande período de tempo.

GITMAN (2001, p. 34-35) fala da importância dos resultados financeiros para avaliação de uma empresa, bem como a “venda” de um novo projeto:

“Todos os administradores em uma empresa, sem levar em consideração as descrições de seu trabalho, trabalham com o pessoal de finanças para justificar necessidades de sua área, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de performance financeira e “vender” projetos baseados, pelo menos em parte, nos seus méritos financeiros. Claramente aqueles administradores que entendem o processo de tomada de decisões financeiras estarão capacitados a lidar com questões financeiras e, por conseguinte, vão conseguir mais freqüentemente os recursos que necessitam para realizar suas próprias metas.”

Um dos mais importantes demonstrativos de resultados é o fluxo de caixa, onde STONER & FREEMAN (1999, p.447) coloca: “Além do balanço padrão e do demonstrativo de resultados, muitas empresas informam dados financeiros na forma de um demonstrativo de fluxo de caixa ou de origens e aplicações de recursos. Esses demonstrativos mostram de onde veio o dinheiro ou de onde vieram os fundos durante o ano (de operações, da redução de contas a receber e da venda de investimentos, por

exemplo) e onde foram aplicados (na compra de equipamentos, no pagamento de dividendos e na redução de contas a pagar, por exemplo).”

Um conhecimento financeiro básico que todo futuro empreendedor deve ter é o da elaboração e interpretação de fluxos de caixa, segundo DEGEN (1989), que propõe desenvolver toda a análise financeira para novos negócios, em torno do seu fluxo de caixa, que conta com um conceito bastante simples: As atividades do negócio resultam em entradas ou saídas do seu caixa. A projeção dessas variações sobre o caixa, para o futuro, gera o fluxo de caixa ou ciclo financeiro do negócio.

Conforme ZDANOWICZ (2000, P. 19-20): “O fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para determinado período. Uma vez programadas as necessidades financeiras e determinadas as fontes de recursos que serão captados, resta ao administrador financeiro a tarefa de distribuí-los, de forma inteligente e segura, em diversos itens do ativo da empresa.”

Fluxo de caixa para ZDANOWICZ (2000), é o instrumento que relaciona o futuro conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período. O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para a empresa.

3 METODOLOGIA

3.1 Generalidades

A metodologia de um trabalho de pesquisa se dá pela definição do tipo de estudo que será realizado, do local de estudo, na escolha e definição dos procedimentos para coleta de dados, análise, interpretação e relato dos resultados obtidos.

Para a classificação da pesquisa, toma-se como base a taxionomia apresentada por VERGARA (2000), que a qualifica em relação a dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória, pois apesar da empresa já estar constituída, foi necessário um estudo aprofundado da empresa, dos seus objetivos e da sua estratégia para alcança-los, bem como das demonstrações financeiras.

Para VERGARA (2000, p.47) “a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa.”

Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de caso, pois é uma análise detalhada da empresa e todos os aspectos que a envolvem. O estudo de caso é importante, pois permite que sejam observados particularidades e detalhes sobre o problema identificado, além de apontar semelhanças e diferenças em relação a outros casos estudados.

VERGARA (2000, p. 49) coloca: “Estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.”

A empresa objeto de estudo de caso é a HiperBrasil Ltda, localizada em Florianópolis, Santa Catarina. O motivo de o trabalho ser realizado em tal organização, deu-se pelo fato de que o executor deste projeto ser o idealizador e sócio da empresa, motivo este que facilitou a obtenção de dados e informações necessárias para o estudo.

Trata-se ainda de um estudo qualitativo, e as técnicas para coleta de dados foram a observação pessoal, entrevistas não estruturadas e pesquisa bibliográfica.

As principais fontes de dados utilizados para a realização da pesquisa, foram consulta a documentos internos da empresa, publicações periódicas – como revistas especializadas – livros sobre os assuntos estudados, entrevistas com profissionais e empresários do setor, bem como informações disponíveis na Internet.

3.2 Procedimento geral para elaboração do Plano de Negócio

O plano de negócio foi elaborado conforme considerações propostas por DEGEN (1989), como a análise do ambiente externo, análise do ambiente interno, análise da concorrência, análise do mercado e análise *SWOT*³, e através da análise de vários planos de negócios e empresas especializadas na sua confecção, retiradas da própria Internet, fazendo com isto, um plano de negócio personalizado para a empresa. A elaboração do plano, implica na produção de um prognóstico, sendo estabelecido, com ele, parâmetros tais como a missão, a visão, o objetivo, as estratégias mercadológicas, a necessidade de parceiros e de uma análise financeira.

³ Análise dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades

3.3 Limitações

Através das limitações, busca-se antecipar algumas possíveis restrições do estudo em questão.

Por ser a Internet algo novo e com poucas regulamentações e convenções, as mudanças são extremamente aceleradas, tornando qualquer publicação ou conceito deteriorado em pouco tempo. Por este motivo, fica pré-estabelecido um prazo de um ano para aplicação e validade deste estudo, portanto expirando em junho de 2002.

4 PLANO DE NEGÓCIOS PARA HIPERBRASIL

4.1 Sumário executivo

Com certeza os grandes conglomerados de empresas estão presentes em quase todos os segmentos da economia, as mega fusões ocorrendo com frequência e existe uma corrente de pensamento difuso de que empresas concentradoras dominarão o mundo dos negócios.

Por trás deste cenário, existem redes muito mais ágeis que se formam tendo como base a informação e que podem minar a estrutura tradicional, levando inclusive a refletir que o próprio conceito de empresa estará em pouco tempo superado. Torna-se clara a vantagem competitiva das empresas que se transformam em **redes de valor**.

O HiperBrasil é uma rede digital de informações abertas à comunidade, através do site www.hiperbrasil.com.br, torna-se real a possibilidade **inédita** de **comparar** os preços praticados pelos principais **supermercados** de uma determinada região e **comprar**, em um único lugar, os produtos **pelo menor preço** encontrado.

Os fornecedores dos produtos HiperBrasil são supermercados independentes que para atenderem à política de menores preços reduzem sua margem em aproximadamente 5%. Para pertencerem à rede, concedem 2% sobre as vendas efetivamente realizadas pelo HiperBrasil.

A adorável, inédita e inesperada sensação de ganho pelo consumidor sobre os supermercados proporciona à rede um ambiente no qual os próprios consumidores se tornam “comerciantes de idéias” e se encarregam de replicar, multiplicar e difundir a “idéia-vírus” superando em todos os aspectos a resistência do consumidor ao marketing tradicional.

Não se vence no mercado apenas com a melhor distribuição ou manufatura, mas com o melhor estratégia de *marketing*.

Atualmente mais da metade das 100 primeiras empresas da *Fortune 500* são empresas que lucram com o comércio de idéias.

O HiperBrasil necessita contar com apenas 60 parceiros do universo de mais de 50.000 pequenos supermercados brasileiros que não comercializam atualmente pela Internet, para ter um volume negociado de aproximadamente R\$ 355 milhões ao ano.

A necessidade de investimento para a empresa é de R\$ 1.400.000,00 (um milhão e quatrocentos mil reais) ao longo de dois anos.

Com uma estratégia inovadora no segmento, juntando a comodidade e redução de custos proporcionada pela Internet à uma rede de supermercados estruturada e pronta para entrar no *e-commerce*, o HiperBrasil aposta no seu negócio e espera uma receita líquida acumulada de R\$ 3.623.699,64 (três milhões, seiscentos e vinte e três mil, seiscentos e noventa e nove reais e sessenta e quatro centavos) ao final de cinco anos de operação, sendo muito mais lucrativa a partir deste ponto.

4.2 Conceito do Negócio

Hiperbrasil é uma rede de supermercados que operam em parceria na Internet, comparando preços dos produtos dos maiores supermercados de uma determinada região e vendendo estes produtos pelo menor preço encontrado.

O HiperBrasil não possui estoque. Os produtos são entregues pelos supermercados parceiros de cada região, gerenciados por uma central estratégica de distribuição, todos operando sob a mesma marca HiperBrasil.

O forte apelo ao consumidor de comprar pelo menor preço implica em uma pequena redução do *mark-up*, que, compensada pela diminuição dos custos operacionais, torna o negócio lucrativo, conforme exposto neste plano de negócios.

HiperBrasil se posiciona perante o consumidor como um ferramenta para uma compra mais justa. Um supermercado ético que proporciona maior poder de compra aos cidadãos brasileiros.

4.2.1 Missão

Transformar as relações das pessoas com os supermercados fornecendo meios para que todos comprem pelo preço mais justo.

4.2.2 Visão

Nossa estratégia de negócio visa nos tornar em 2005, a maior e melhor rede de vendas e distribuição de itens de supermercados do Brasil via Internet.

4.2.3 Objetivo

Atingir a meta de 3,5% dos usuários que compram pela Internet, gerando um volume negociado de R\$ 355 milhões ao ano.

4.3 Gestão empresarial

A organização estrutural da empresa compreende três diretorias, coordenadas por Márlon Koerich, Administrador e empresário do segmento de distribuição e logística.

- Diretoria Comercial – André Veras, Engenheiro Industrial pós-graduado em *Marketing*;
- Diretoria de Desenvolvimento – Daniel Sperry, Engenheiro de Controle e Automação;
- Diretoria de Tecnologia – Márcio Bragaglia, Analista de Sistemas, pós-graduado em Inteligência Artificial.

4.4 Mercado e competidores

4.4.1 Análise setorial

O *delivery* atualmente representa 3% do total das vendas de 27 empresas que atuam com este sistema no Brasil. O varejo norte-americano obtém entre 10 e 12% de seu faturamento com o *delivery*. (fonte: Abras/AC Nielsen).

As categorias de vendas on-line que mais crescerão nos próximos 3 anos, o segmento "itens de supermercado" lidera as estatísticas, com previsão de crescimento de 3.650% e um volume negociado de US\$ 7,5 bilhões na América Latina. (fonte: Jupiter Communications).

O número de pessoas com acesso à Internet aumenta a cada dia e atualmente já ultrapassa a casa de 10 milhões de usuários no Brasil.

No período de Set/00 à Mar/01 o número de usuários de *e-commerce* cresceu 30,2%. (fonte: Ibope e-survey Web-Shoppers Jan-Mar 2001).

Em 2003, o IBOPE projeta que 20% da população brasileira estará conectada a internet, ou seja, são projetados aproximadamente 30 milhões de usuários na internet. (Fonte: 9ª. Pesquisa POP IBOPE).

Segundo a mesma pesquisa, realizada no último trimestre de 2000, 15% dos Internautas das nove principais regiões brasileiras compram via Internet (atualmente quase um milhão de compradores *on-line*), e se este índice apenas se mantiver em 2003, serão 4,5 milhões de potenciais compradores.

4.4.2 Mercado-alvo

O mercado alvo do HiperBrasil se concentra nos consumidores habituais de *e-commerce*, pois o investimento em marketing nesta categoria se torna mais rentável do que a estratégia clássica de abordagem da dona-de-casa padrão, uma vez que a Internet brasileira já conta com aproximadamente 1 milhão de compradores habituais.

Destes, 90% pertencem às classes A e B, com faixa etária predominante entre 30 e 49 anos.

Apesar da predominância de 59% de compradores do sexo masculino, a participação do público feminino nas compras on-line está se tornando cada vez mais expressiva, tendo crescido 4 pontos percentuais nos últimos seis meses.

Considerando que o público consumidor feminino tradicionalmente é responsável pelas compras de supermercado, com gasto médio superior ao masculino, tal taxa de crescimento é favorável ao HiperBrasil.

4.4.3 Benefícios do produto

O consumidor moderno valoriza principalmente tempo, economia e comodidade.

No HiperBrasil o cliente ganha até 70% de tempo em relação às compras tradicionais.

O processo de compra é mais cômodo e agradável, podendo ser realizado em qualquer lugar e a qualquer hora.

Além disso, o HiperBrasil oferece em um único lugar a oportunidade de comparar os preços de diversos supermercados e adquirir cada produto pelo menor preço encontrado.

É inédita a possibilidade da efetiva comparação de preços entre supermercados e a centralização da compra.

Comprar pelo menor preço todos os produtos tem um apelo muito forte junto aos consumidores. Tanto pelo valor monetário quanto pela maior sensação de ganho e vantagem obtida.

4.4.4 Vantagens competitivas

- A estratégia de *marketing* do menor preço não agrega custos diretos para o HiperBrasil, sendo transferidos aos parceiros como pré-requisitos de adesão ao modelo de negócios. Este diferencial não pode ser adotado pelos concorrentes tradicionais de *delivery* sem acrescentar considerável incremento de custos na operação;
- A operação do HiperBrasil permite que os parceiros utilizem suas estruturas já existentes, agregando vendas sem grandes investimentos, diluindo seus custos, e sem geração de estoque adicional;
- Considerando-se a natureza dos parceiros HiperBrasil, supermercados regionais próximos ao cliente, é possível reduzir os custos de entrega e atuar de acordo com a

tendência mercadológica de “supermercados de vizinhança”, com um *mix* de produtos regionalizado e adequado ao perfil do consumidor;

- A atual dificuldade de adaptação das grandes redes de supermercados tradicionais ao modelo de *delivery* Internet desestimula o surgimento de concorrências fortes e favorece o modelo lucrativo adotado pelo HiperBrasil;
- Onde existe um supermercado pequeno pode existir o HiperBrasil, logo a área de abrangência deste modelo é irrestrita, possibilitando a rápida expansão da rede em comparação aos concorrentes baseados em redes de *deliveries* tradicionais que dependem da existência de lojas físicas próprias.

4.4.5 *Status atual*

O Hiperbrasil iniciou suas operações em maio de 2001, em Florianópolis, capital de Santa Catarina.

Esta capital foi escolhida em virtude de representar um mercado típico para as atividades de *e-commerce*, por se tratar de um pólo de tecnologia nacionalmente reconhecido e possuir a melhor relação de usuários Internet por habitante, superior à média de muitas cidades do primeiro mundo. (Fonte: Gazeta Mercantil 08/12/1999).

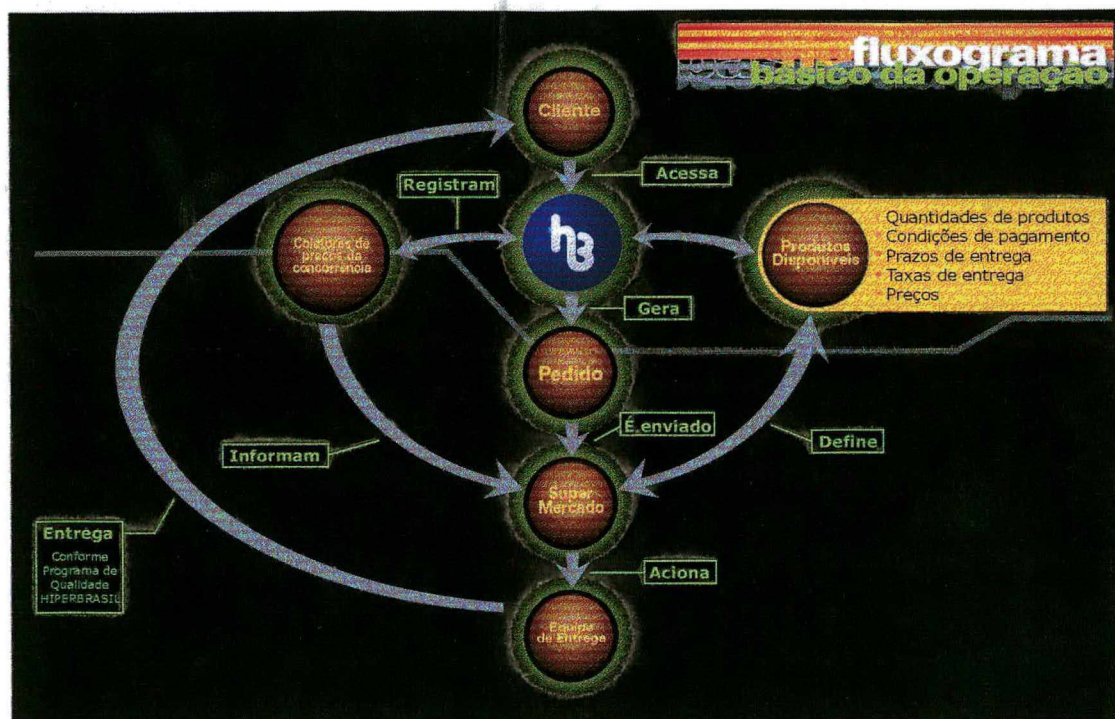
Florianópolis foi eleita em 1999 a melhor capital em qualidade de vida e terceira melhor cidade do país para se fazer negócios. (Fonte: Exame 05/2000).

O modelo de negócios HiperBrasil se apresenta viável e lucrativo com a operação de um parceiro que atende a Região metropolitana de Florianópolis.

Para o composição do menor preço são coletados e comparados preços dos 5 maiores supermercados da região.

4.5 Estrutura e operação

4.5.1 Fluxograma operacional



4.5.2 Infra-estrutura e localização

A estrutura física atual do centro de desenvolvimento tecnológico e controle de logística e distribuição do HiperBrasil conta com oito funcionários alocados em um escritório de 80m² no centro de Florianópolis.

O conjunto de servidores Internet é composto por quatro servidores em rede de alta velocidade conectados com *switch* e roteador Cisco a um *link* dedicado Internet Embratel.

O laboratório de desenvolvimento conta com seis computadores de alta performance.

4.5.3 Tecnologia

O HiperBrasil utiliza um conjunto próprio de servidores de alto desempenho. Nestes servidores estão hospedados os serviços de HTTP⁴, banco de dados, e-mail, DNS⁵ e outros necessários ao funcionamento do negócio. A rede interna é conectada a Internet via um roteador CISCO que se liga a um link dedicado Internet da Embratel.

Os softwares utilizados nos servidores são todos abertos e gratuitos. A opção por Linux, Apache, MySQL e Java foi feita para garantir a eficiência e confiabilidade do sistemas.

Servlets e Java são base de todo o software desenvolvido especificamente para o negócio: o conteúdo dinâmico do site, ferramentas de atualização, ferramentas do parceiro e de gerenciamento e supervisão.

4.6 Parcerias estratégicas

Algumas operações estratégicas do HiperBrasil estão a cargo de um rol de parceiros que possuem participação no negócio.

A coleta de preços de supermercados é efetuada pela empresa *GET Market Research*, contratada para atuar em toda a área de cobertura do HiperBrasil.

Por atuar em um mercado de *players* de grande porte, em um contexto de possíveis discussões jurídicas que envolvem a livre atuação no mercado e a concorrência, os direitos do consumidor e os interesses da coletividade, o HiperBrasil mantém uma parceria estratégica com a empresa FGS Assessoria Jurídica.

⁴ Protocolo de transferência da Web

⁵ DSN - Domain Name Service. Serviço de nomes, forma de registrar os nomes dos servidores e máquinas na internet.

O forte apelo que o HiperBrasil tem junto ao consumidor e a mídia, torna-se necessária a existência de uma assessoria de imprensa capaz de interagir positivamente com os meios de comunicação, por essa razão o HiperBrasil conta com uma parceria estratégica com a Palavra Comunicação.

4.7 Análise SWOT

<p>PONTOS FORTES</p> <ul style="list-style-type: none">• Produto muito atraente para o consumidor (comparação e venda pelo menor preço);• O HiperBrasil é modelo de negócio lucrativo de venda de itens de supermercado pela Internet;• Tecnologia de ponta superior à utilizada pelos concorrentes diretos.	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de rápida expansão da rede de parceiros e da marca;• Grande oportunidade de assumir, a curto prazo, a liderança do mercado nacional na venda de itens de supermercado pela Internet pela inexistência de um modelo similar;• Abertura de pontos de comercialização HiperBrasil sem estoque e com loja virtual.
<p>PONTOS FRACOS</p> <ul style="list-style-type: none">• Custo com coleta de preços;• Maior dificuldade de obtenção de parceiros devido à resistência a Internet e a estratégia de menor preço;• Dependência do menor preço para vender.	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Decisões judiciais desfavoráveis em função da coleta de preços;• Novos concorrentes com modelos similares ao HiperBrasil, caso não haja rápida expansão;• Possibilidade de diminuição do número de supermercados pequenos em função de fusões e aquisições.

4.8 Plano de Marketing

4.8.1 Posicionamento

O HiperBrasil pretende ser visto como uma organização que compartilha o sonho de possibilitar ao consumidor comprar itens de supermercado por um preço mais justo e como uma ferramenta inteligente utilizada por pessoas bem informadas.

4.8.2 Preço

O HiperBrasil adota a estratégia mercadológica do valor supremo, com alta qualidade e preços sempre menores em comparação aos principais supermercados de uma determinada região.

Comprar pelo menor preço todos os produtos tem um apelo muito forte junto aos consumidores, tanto pelo valor monetário quanto pela sensação de ganho e vantagem obtida. Isso leva o consumidor a procurar e divulgar as vantagens de ser um cliente HiperBrasil.

4.8.3 Promoção

O HiperBrasil promove sua exposição aproveitando a atratividade do produto e por meios tradicionais de marketing.

Promoção espontânea:

- **Mídia espontânea:** O alto valor agregado e o caráter inédito do produto proporcionam interesse da mídia pelo HiperBrasil.

- **Consumidores como divulgadores:** O consumidor se encanta com uma forma de compra que supera suas expectativas, e faz questão de divulgar para outras pessoas as vantagens que obtém em comprar todos os produtos pelos menores preços da sua região em um único lugar, pois isso evidencia sua inteligência e seu senso de justiça.

Investimentos em Promoção:

- **Etiquetas adesivas:** Cada produto entregue recebe uma etiqueta adesiva com o logotipo HiperBrasil. O objetivo é lembrar ao consumidor que ele comprou no HiperBrasil e alavancar o processo de divulgação *cliente X consumidor em potencial*, impulsionando o *marketing one-to-one*;
- **Canais de Divulgação:** Outdoor, rádio e TV, regionalizados de acordo com o ingresso de novos parceiros;
- **Identidade Visual:** Todo parceiro HiperBrasil segue a identidade visual especificada pela empresa, que inclui veículo padronizado, equipe de entrega uniformizada, sacolas plásticas e bolsas térmicas logotipadas;
- **Folder:** O HiperBrasil também divulga a empresa por meio de um *folder* explicativo do negócio, dirigido a novos compradores e clientes em potencial.

O HiperBrasil cobra de seus parceiros uma taxa de propaganda que é revertida integralmente em promoção nos diferentes canais de investimentos a critério do HB.

Além deste percentual, o HiperBrasil investe na região do novo parceiro o valor de R\$ 48.000,00 no primeiro ano de associação, alavancando desta forma as vendas para o parceiro.

4.8.4 **Projeção de vendas e *market share***

Atualmente o Brasil possui cerca de 15 milhões de usuários Internet, dentre estes 15% compram rotineiramente via *Web*, totalizando 2,25 milhões de compradores freqüentes. (fonte: Ibope e-survey Web-Shoppers Jan-Mar 2001).

Em 2005 o HiperBrasil contará com no mínimo 60 parceiros, (representando 0,11% da população de 53 mil supermercados com menos de 9 caixas registradoras. Fonte:ABRAS⁶). Previsões calculam que em 2003 haverá 30 milhões de usuários. (Fonte: 9ª. Pesquisa POP IBOPE). Neste contexto, utilizando a mesma previsão para 2005 e o mesmo percentual de 15% de compradores *on-line*, 120 pedidos por dia para cada parceiro representariam 158.400 entregas/mês, menos de 3,5% dos compradores Internet freqüentes, demonstrando ser factível a expectativa acima referida, totalizando um volume negociado de R\$ 355,5 milhões. Em 1999, o grupo Pão-de-açúcar, líder no segmento *delivery* via internet, faturou R\$9,6 milhões.

A projeção das vendas e da participação de mercado é melhor demonstrada na tabela abaixo:

NP - Número de Parceiros	60
ED - Entregas por dia por parceiro	120
DU - Média de dias úteis por mês	22
VM - Valor médio da compra mensal consumidor classe B.	R\$ 187,00 (<i>Fonte: ABRAS</i>)
EM – Entregas por mês (NP*ED*DU)	158.400
Receita Anual (EM*VM*12)	R\$ 355,5 milhões.

Tabela 1 - Demonstrativo de Projeção – Ano 2005

⁶ Associação Brasileira de Supermercadistas.

4.8.5 Canal de Fornecimento e Distribuição

Para a viabilização da estratégia adotada, são necessárias parcerias com supermercados de pequeno porte, com nove caixas registradoras em média e com *mix* de cerca de 4.000 itens. Estes supermercados serão responsáveis pela entrega dos pedidos dos clientes HiperBrasil, cada qual atendendo a uma região determinada. No Brasil são aproximadamente 53.000 supermercados potenciais.

Para busca de novos parceiros, o HiperBrasil alocou uma verba de R\$ 96.000,00 anuais que serão gastos em marketing na comunicação com estes supermercadistas alvos.

4.8.5.1 Necessidades dos parceiros

Os pequenos supermercados, em sua grande maioria, não têm suas lojas físicas adequadas ao atendimento de um consumidor de Internet, pois este possui um perfil diferenciado, não frequenta pequenas lojas de varejo para suas compras, e busca no *delivery* todo o referencial das grandes redes de lojas físicas.

Desta forma, os possíveis parceiros HiperBrasil não possuem atrativos de marketing, apelo emocional e referências aos consumidores das classes A e B para uma veiculação de *e-commerce* utilizando apenas a marca de sua loja física tradicional. Os investimentos necessários em equipamentos, mão-de-obra e mídia, também são fatores desfavoráveis, incompatíveis com a taxa de retorno do empreendimento.

O supermercado de pequeno porte, ciente de que a Internet vai impactar profundamente as expectativas do consumidor a respeito de conveniência, velocidade, preço e serviço, percebe a necessidade de atuar em uma fatia de mercado incompatível com suas atuais condições.

4.8.5.2 Vantagens da Integração Empresarial

- Fazer parte da única empresa brasileira de comparação de preços e entrega para itens de supermercado.
- Integração do supermercado à uma grande rede de varejo, no qual todos trabalham em parceria sob a mesma marca na Internet.
- Otimização da estrutura já existente, sem riscos de investimento e sem acréscimo de custos fixos.
- Acompanhamento on-line dos preços praticados pela concorrência, possibilitando o ajuste dos preços praticados na loja física.
- Ganho de escala em mídia.
- Padronização e treinamento da atual equipe de entrega em domicílio para atuação de acordo com o Programa de Qualidade HiperBrasil.

4.8.5.3 Taxas de Investimento e Margem de comercialização dos parceiros

Ao ingressar na rede HiperBrasil, os parceiros supermercadistas contribuem com uma taxa de adesão de R\$ 2.500,00, e um pequeno investimento na adequação de sua estrutura e na padronização da identidade visual HiperBrasil.

São destinados ao HiperBrasil 2% sobre o valor das vendas efetivamente realizadas como prestação de serviço e 2% adicionais como taxa de propaganda revertida integralmente para a promoção da rede.

Para adequação à política de menores preços HiperBrasil o parceiro diminui em média 6% na sua margem de comercialização ao final das compras.

4.8.5.4 Projeção e captação de parceiros

Para o HiperBrasil atingir suas metas de faturamento, são necessários 60 parceiros, o que corresponde a menos de 0,11% dos aproximadamente 53.000

supermercados de até 9 caixas registradoras existentes no Brasil. O ponto de equilíbrio para cada parceiro é de 10 entregas por dia, tornando-se viável em curto prazo a operação para o parceiro.

A captação destes parceiros será realizada por meio de:

- Malas diretas à supermercadistas;
- Propagandas em revistas do segmento supermercadista, as quais tem um índice de 98% de leitura;
- *Stands* em feiras supermercadistas;
- Visitas pessoais a supermercados prospectados;
- Internet;
- Mídia espontânea.

4.9 Previsões dos resultados econômicos e financeiros

4.9.1 Investimentos realizados

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
Aparelho telefônico Intelbras	30,00	5	150,00
Câmera digital TCE CD 200	350,00	1	350,00
Condicionador de Ar Sprinter Carrier 7.500 BTU	550,00	1	550,00
Condicionador de Ar Consul Air Master 10.000 BTU	850,00	1	850,00
Estação de trabalho K6-2 500 Mhz 10 Gb c/ multi-mídia	2.500,00	1	2.500,00
Estação de trabalho Pentium 2 400 Mhz 3 Gb c/ multi-mídia	2.000,00	2	4.000,00
Estação de trabalho Pentium 3 600 Mhz 20 Gb c/ multi-mídia	4.000,00	2	8.000,00
Frigo bar Consul Top 12	500,00	1	500,00
Gravador de CD Writer CDR HP Plus 9600	600,00	1	600,00
Hub Cisco 2900 serie XL	7.000,00	1	7.000,00
Impressora Epson Stylus Color 660	600,00	1	600,00
Impressora Lexmark Optra E310	1.300,00	1	1.300,00
Jaz drive 2 Gb Iomega	2.000,00	1	2.000,00
Monitor LG 14"	390,00	3	1.170,00
Monitor LG 15" Tela plana	450,00	4	1.800,00
Monitor LG 17" Tela plana	700,00	2	1.400,00
No-break 1,5 Kva	150,00	1	150,00
No-break 2 Kva	300,00	3	900,00
Note-book Toshiba Satélite Pentium Celeron 350 Mhz 10 Gb	3.100,00	1	3.100,00
Placa de rede 100 BPS	200,00	13	2.600,00
Placa de vídeo Stealth III	300,00	2	600,00

Roteador Cisco 2600	12.000,00	1	12.000,00
Scanner HP Precision 2200	550,00		0,00
Scanner HP Scanjet 3300 C	350,00		0,00
Servidor K6-2 500 Mhz 40 Gb c/ multi-mídia	3.000,00	1	3.000,00
Servidor Pentium 600 Mhz 40 Gb c/ multi-mídia	6.000,00	3	18.000,00
Web cam III Creative Lab	250,00	2	500,00
Zip drive Iomega	300,00	3	900,00
Total			74.520,00

Móveis e Utensílios (Valores em Reais)

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
Armário 2 portas	390,00	1	390,00
Arquivo	310,00	1	310,00
Cadeira Giratória Diretor	120,00	2	240,00
Cadeira Giratória Secretária	70,00	3	210,00
Cadeira modelo 5001	45,00	5	225,00
Estante de ferro	68,00	2	136,00
Material de Escritório	-	-	1.400,00
Mesa para computador (c/ teclado central)	420,00	2	840,00
Mesa para escritório 1,00 m	190,00	5	950,00
Mesa para escritório 1,25 m c/ 3 gavetas	240,00	3	720,00
Rack p/ impressora	92,00	2	184,00
Sofá 3 lugares	367,00	1	367,00
Total			5.972,00

Software (Valores em Reais)

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
Corel Draw 9	1.100,00	1	1.100,00
Corel Gallery	400,00	1	400,00
Linux Conectiva 5.9	65,00	1	65,00
Total			1.565,00

Desenvolvimento do site (Valores em Reais)

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
Criação e desenvolvimento site	-	-	87.600,00
Feramenta de programação	-	-	18.000,00
Total			105.600,00

Abertura da empresa

Item	Valor unitário	Quant.	Valor total
Abertura empresa	-	-	1.850,00
Registro, Marcas e Patentes	-	-	2.750,00
Registro domínio	-	-	100,00
Total			4.700,00

Resumo

Item	Valor unitário
Abertura da empresa	4.700,00
Criação e Desenvolvimento Site	105.600,00
Equipamentos	74.520,00

Móveis e Utensílios	5.972,00
Software	1.565,00
Total	192.367,00

4.9.2 Custos

Principais Gastos (mensal)	Valor Mensal (R\$)				
Item	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Despesas fixas	20.372,00	31.492,00	48.992,00	69.792,00	97.942,00
Aluguel e condomínio	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
Contrato GetMr (empresa pesquisa preços)	4.500,00	13.500,00	22.500,00	36.000,00	54.000,00
Contador	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Depreciação	1.242,00	1.242,00	1.242,00	1.242,00	1.242,00
Manutenção	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Material escritório	250,00	400,00	1.200,00	1.800,00	2.500,00
Link dedicado	1.800,00	1.800,00	3.000,00	3.000,00	4.500,00
Luz e água	300,00	350,00	450,00	550,00	700,00
Salários / Encargos administrativos	4.300,00	6.000,00	12.000,00	18.000,00	25.000,00
Telefones	280,00	500,00	900,00	1.500,00	2.300,00
Pró-labore	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Despesas variáveis	37.628,99	68.543,37	76.332,98	110.503,57	157.367,57
Marketing adicional à taxa de propaganda	28.000,00	48.000,00	48.000,00	68.000,00	88.000,00
ISS / PIS e COFINS	428,99	2.543,37	6.332,98	13.503,57	30.357,57
Salários / Encargos vendas	5.000,00	7.000,00	9.000,00	9.000,00	11.000,00
Treinamentos	1.000,00	3.000,00	5.000,00	8.000,00	12.000,00
Viagens	3.200,00	8.000,00	8.000,00	12.000,00	16.000,00
Imposto Renda / Contribuição Social	0,00	0,00	31.082,71	100.980,29	283.216,84
Total	116.001,97	200.070,74	281.732,67	461.571,42	793.816,99

4.9.3 Cenários

Previsão de Receitas / Cenário Pessimista (Valores em Reais)

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Receitas	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Número de franqueados	2	6	12	22	30
Número de pedidos por dia (cada)	10	20	30	40	60
Faturamento bruto	987.360,00	5.924.160,00	17.772.480,00	43.443.840,00	88.862.400,00
Percentual HiperBrasil	19.747,20	118.483,20	355.449,60	868.876,80	1.777.248,00
Publicidade	1.200,00	3.600,00	6.000,00	12.000,00	24.000,00
Total	20.947,20	122.083,20	361.449,60	880.876,80	1.801.248,00

Previsão de Receitas / Cenário Intermediário (Valores em Reais)

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Receitas	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Número de franqueados	5	15	25	40	60
Número de pedidos por dia (cada)	20	40	60	80	120
Faturamento bruto	4.936.800,00	29.620.800,00	74.052.000,00	157.977.600,00	355.449.600,00
Percentual HiperBrasil	98.736,00	592.416,00	1.481.040,00	3.159.552,00	7.108.992,00
Venda Publicidade	2.400,00	7.200,00	12.000,00	24.000,00	48.000,00
Total	101.136,00	599.616,00	1.493.040,00	3.183.552,00	7.156.992,00

Previsão de Receitas / Cenário Otimista (Valores em Reais)

	2001/2002	2002/2003	2003/2004	2004/2005	2005/2006
Receitas	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano
Número de franqueados	10	24	50	90	120
Número de pedidos por dia (cada)	40	80	115	150	180
Faturamento bruto	19.747.200,00	94.786.560,00	283.866.000,00	666.468.000,00	1.066.348.800,00
Percentual HiperBrasil	394.944,00	1.895.731,20	5.677.320,00	13.329.360,00	21.326.976,00
Publicidade	4.800,00	14.400,00	24.000,00	48.000,00	96.000,00
Total	399.744,00	1.910.131,20	5.701.320,00	13.377.360,00	21.422.976,00

4.9.4 Necessidade de aporte e contrapartida

Foi considerado como parâmetro um cenário intermediário, conforme demonstrado no item anterior.

A necessidade inicial de investimento para a empresa se dá em duas etapas, sendo necessário para o primeiro ano um aporte de capital de R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais), e um segundo aporte no valor de R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais) no segundo ano. Estes valores foram superestimados em aproximadamente 10% do necessário em virtude da adoção de uma margem de segurança. O HiperBrasil concederá 49% de suas quotas sociais em razão ao aporte realizado. Estes valores se tornam necessários devido à necessidade de expansão da empresa, visto o investimento inicial para cada novo parceiro ingressante. O *pay-back*⁷ do investimento será de 43 meses.

⁷ Tempo de retorno do investimento

A empresa apresentará prejuízo no primeiro e segundo ano de operação, pois necessita de um número mínimo de clientes que só deverá ser atingido no terceiro ano, mas apresentando uma receita líquida acumulada de R\$ 3.623.699,64 (três milhões, seiscentos e vinte e três mil, seiscentos e noventa e nove reais e sessenta e quatro centavos) ao final de cinco anos de operação.

O aporte de capital deverá ser realizado de forma gradativa, ao longo dos 24 meses, onde se torna necessário o mesmo, através de investidores de risco. A remuneração deste tipo de investidor é proveniente da aquisição de uma parte da empresa no momento do aporte, podendo ser sua remuneração gerada pelo lucro da empresa e/ou pela venda de sua participação.

Considerando a venda da participação do investidor na empresa após os cinco primeiros anos, à um valor de R\$ 2.500.000,00, valor este extremamente baixo em relação ao seu faturamento anual, o valor da Taxa Interna de Retorno (TIR) será de 32,63% a.a.

Para o cálculo da TIR ao longo dos 5 (cinco) primeiros anos, foram utilizados os valores correspondentes aos anos correntes, no campo saldo operacional e de investimentos, sem a realização do cálculo do valor presente líquido destas entradas e saídas de caixa, de forma a simplificar a operação. Foi considerado ainda, para cálculo da TIR, sendo o aporte de capital realizado integralmente no primeiro ano de operação.

O aporte de capital deverá ser realizado de forma gradativa, ao longo dos 24 meses, onde se torna necessário o mesmo, através de investidores de risco. A remuneração deste tipo de investidor é proveniente da aquisição de uma parte da empresa no momento do aporte. Esta participação pode ou não ser vendida, ficando a critério do investidor.

Existe ainda a possibilidade dos valores do aporte oscilarem, tanto positivamente como negativamente, pois se tratando de estimativas, esta oscilação pode estar ligada a alguma falha no planejamento e construção dos cenários, bem como qualquer outra mudança no ambiente externo, como fatores econômicos ou financeiros.

4.9.5 Evoluções dos resultados financeiros e previsões de fluxo de caixa

Previsão de Fluxo de Caixa - 5 anos (Valores em Reais)

ENTRADAS OPERACIONAIS	Pré-operação	1º Ano	2º Ano	3º Ano	4º Ano	5º Ano	TOTAL
(1) Vendas	-	101.136,00	599.616,00	1.493.040,00	3.183.552,00	7.156.992,00	12.534.336,00
SAÍDAS OPERACIONAIS							
Administrativas							
(2) Aluguel e Condomínio	-	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	13.200,00	66.000,00
(3) Coleta de preço	-	54.000,00	162.000,00	270.000,00	432.000,00	648.000,00	1.566.000,00
(4) Contador	-	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	18.000,00
(5) Depreciação	-	14.904,00	14.904,00	14.904,00	14.904,00	14.904,00	74.520,00
(6) Manutenção	-	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	18.000,00
(7) Material escritório	-	3.000,00	4.800,00	14.400,00	21.600,00	30.000,00	73.800,00
(8) Link dedicado	-	21.600,00	21.600,00	36.000,00	36.000,00	54.000,00	169.200,00
(9) Luz e água	-	3.600,00	4.200,00	5.400,00	6.600,00	8.400,00	28.200,00
(10) Salários e encargos (administrativos)	-	51.600,00	72.000,00	144.000,00	216.000,00	300.000,00	783.600,00
(11) Telefones	-	3.360,00	6.000,00	10.800,00	18.000,00	27.600,00	65.760,00
(12) Pró-labore	-	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	72.000,00	360.000,00
(13) Sub-total	-	244.464,00	377.904,00	587.904,00	837.504,00	1.175.304,00	3.223.080,00
Vendas							
(15) ISS / PIS e COFINS	-	5.147,82	30.520,45	75.995,74	162.042,80	364.290,89	637.997,70
(16) Salários e encargos (vendas)	-	60.000,00	84.000,00	108.000,00	108.000,00	132.000,00	492.000,00
(17) Treinamentos	-	12.000,00	36.000,00	60.000,00	96.000,00	144.000,00	348.000,00
(18) Viagem	-	38.400,00	96.000,00	96.000,00	144.000,00	192.000,00	566.400,00
(19) Sub-total	-	115.547,82	246.520,45	339.995,74	510.042,80	832.290,89	2.044.397,70
(20) TOTAL SAÍDAS OPERACIONAIS	-	360.011,82	624.424,45	927.899,74	1.347.546,80	2.007.594,89	5.267.477,70
RESULTADOS							
(21) LUCRO (OU PREJUÍZO) OPERACIONAL	-	(258.875,82)	(24.808,45)	565.140,26	1.836.005,20	5.149.397,11	7.266.858,30
INVESTIMENTOS							
(14) Marketing	-	336.000,00	576.000,00	576.000,00	816.000,00	1.056.000,00	3.360.000,00
(24) Abertura da empresa	4.700,00	-	-	-	-	-	4.700,00
(25) Criação e Desenvolvimento Site	105.600,00	-	-	-	-	-	105.600,00
(26) Equipamentos	74.520,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	89.520,00
(27) Móveis e Utensílios	9.972,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	9.972,00
(28) Software	1.565,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	6.565,00
(29) TOTAL DOS INVESTIMENTOS	192.357,00	340.800,00	580.800,00	580.800,00	820.800,00	1.060.800,00	3.576.357,00
CÁLCULO DO IMPOSTO DE RENDA / CONT. SOCIAL							
(22) IMPOSTOS (IR / CONT. SOCIAL)	-	0,00	0,00	0,00	294.409,51	1.185.693,16	1.480.102,67
(23) LUCRO (OU PREJUÍZO) LÍQUIDO	-	(599.675,82)	(605.608,45)	(15.659,74)	720.795,69	2.902.903,95	2.402.755,63
FLUXO DE CAIXA							
(30) Saldo Operacional e de Investimentos	(192.357,00)	(599.675,82)	(605.608,45)	(15.659,74)	720.795,69	2.902.903,95	2.210.398,63
(31) Aporte de Capital dos Sócios	200.000,00	800.000,00	800.000,00	-	-	-	1.800.000,00
(32) Entradas e Saídas de Empréstimo	-	-	-	-	-	-	-
(33) Custo e Receita Financeira	-	-	-	-	(500.000,00)	(3.000.000,00)	(3.500.000,00)
(34) Pagamento de lucro aos sócios	-	-	-	-	-	-	-
(35) Saldo do ano	7.643,00	200.324,18	(5.608,45)	(15.659,74)	220.795,69	(97.096,05)	-
(36) Saldo anterior	-	7.643,00	207.967,18	202.358,72	186.698,99	407.494,68	-
(37) Saldo total atual	7.643,00	207.967,18	202.358,72	186.698,99	407.494,68	310.398,63	310.398,63
ANÁLISE DO FLUXO DE CAIXA							
(38) Saldo operacional acumulado	(192.357,00)	(792.032,82)	(1.397.641,28)	(1.413.301,01)	(692.505,32)	2.210.398,63	2.210.398,63

5 CONCLUSÃO

5.1 Considerações finais

Quanto à elaboração do plano de negócio para a empresa, o objetivo foi atingido. Através do plano, pode-se mostrar como funciona a empresa, suas estratégias para conquista do mercado, bem como demonstrar a sua viabilidade através das demonstrações financeiras.

Constatou-se que a diferenciação adotada pela empresa por meio do menor custo, prova ser eficaz e viável economicamente, apesar do aumento da dificuldade na formação de parcerias estratégicas com supermercadistas, ganha-se muito como o *marketing one-to-one*, aumentando significativamente o número de pedidos diários.

O comércio eletrônico já criou um novo conceito de geração de valor e capital por meio da *Web*, com milhões de dólares sendo negociados diariamente pela internet. Se antes a presença de uma determinada empresa na Internet era uma exigência eminentemente institucional, descobriu-se que hoje, essa presença é uma forma de interação entre elas e seus clientes, possibilitando atender cada vez mais indivíduos, de forma tão segura quanto ao telefone, com um custo muito inferior, de forma mais rápida e eficiente.

Agora, as empresas da nova era – tanto as novas empresas pontocom, quanto as empresas da velha economia que usam a *Web* como meio – precisam estabelecer uma interação maior com seus clientes para se manterem no mercado digital. Essa transformação exige rapidez e agilidade. Para ser competitivo nesse mercado, as empresas devem reagir rapidamente às ameaças da concorrência, ao surgimento de mercados novos, às oportunidades de crescimento e às variações repentinas de mercado. Já é visível a movimentação na direção deste novo modelo e, segundo analistas de mercado, os próximos dois anos serão decisivos na consolidação deste novo segmento.

5.2 Recomendações

Recomenda-se que a empresa utilize este plano de negócio não somente na busca de investidores, mas também para um melhor conhecimento da própria organização, servindo de base e estudo para futuras tomadas de decisões e estabelecimento de novas diretrizes estratégicas. Torna-se ideal, portanto, a constante atualização do referido plano de negócio, utilizando-o como uma ferramenta gerencial e estratégica na gestão da empresa, monitorando desta forma, o mercado, as tendências, os concorrentes e a própria empresa, como os controles, os processos, as estratégias adotadas, etc.

BIBLIOGRAFIA

ABELL, Derek F. **Definição do negócio** : ponto de partida do planejamento estratégico. São Paulo : Atlas, 1991.

BARRIZELLI, Nelson. O novo varejo. **Revista e-commerce**. São Paulo : Segmento, nº 2, maio de 2000.

CERTO, Samuel C., PETER, J. Paul. **Administração estratégica** : planejamento e implantação da estratégia. São Paulo : Makron Books, 1993.

CURY, Antonio. **Organização & métodos** : Uma visão holística. 6. ed. São Paulo : Atlas, 1994.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor** : fundamentos da iniciativa empresarial. 8. ed. São Paulo : Mc Graw-Hill, 1989.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. 3. ed. São Paulo : Pioneira, 1998.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira – essencial**. 2. ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo : Makron Books, 1992.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo : Atlas, 1998.

_____. **Administração de marketing** : a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo : Prentice-Hall, 2000.

_____. Kotler na era da Internet. **Ponto-com**.
<http://www.pontocom.com/NR/exeres/>. capturado online no dia 06 de junho de 2001.

LAMBERT, Tom. **Ferramentas da administração**. São Paulo : Saraiva, 1996.

MARTINEZ, Arthur. Cuidado com o canibalismo. **Revista Fortune**. São Paulo : Três, nº 32, novembro de 1999.

NELSON, Bob, ECONOMY, Peter. **Gestão empresarial**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

PARREIRA, Sylbene Bento. **Marketing x Webmarketing**. http://www.desenvolveweb.com.br/internet_mkt_webmkt.htm, capturado online no dia 16 de junho de 2001.

RIES, Al. Reconstrua seu negócio. **Revista e-commerce**. São Paulo : Segmento, nº 10, janeiro de 2001.

SILVA, Vinícios da. Fidelidade em baixa. **Revista Varejo e Tecnologia**. São Paulo : Segmento, nº 12, maio de 2001.

SILVESTRI, Gladinston. Capital é terceira em número de internautas. Caderno Santa Catarina, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 08/12/1999.

STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro : LTC, 1999.

TREPPER, Charles. **Estratégias de E-commerce**. Microsoft. Rio de Janeiro : Campus, 2001.

VENETIANER, Tom. **Como vender seu peixe na Internet**. 2. ed. Rio de Janeiro : Campus, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. 8. ed. Porto Alegre : Sagra Luzzatto, 2000.

GLOSSÁRIO

APACHE: Um programa servidor que permite que um computador funcione como servidor *Web*. O apache é o servidor usado na maioria dos *sites* de internet funcionando atualmente. É um programa gratuito e de código aberto, é mantido por centenas de programadores trabalhando em todo o mundo o que garante que ele está sempre atualizado com as necessidades de performance e segurança do mundo digital.

BANCO DE DADOS: É uma forma de organizar informações em um meio digital. O termo é bem abrangente. Um dos tipos de bancos de dados é o banco de dados relacional acessível via linguagens de consulta, este tipo é o mais utilizado para armazenar informações em aplicações empresariais.

BBS: *Bulletin Board Sysms*, são serviços especializados *on-line* que se concentram em um tópico ou grupo específico.

DELIVERY: O mesmo que entrega. No Brasil o termo é utilizado para representar empresas que realizam entregas em local designado pelo cliente.

DNS: *Domain Name Server*, ou nome do domínio do servidor. Identificação de um site que exibe uma série de informações padronizadas.

HTTP: *Hypertext transfer protocol*, ou protocolo de transferência de hipertexto. Utilizado pelos *browsers*, permite o acesso a arquivos contendo hipertexto, sons e imagens.

INTERNET: É uma rede mundial de computadores através da qual pode-se enviar uma mensagem, conversar eletronicamente com pessoas ou procurar informações.

IP: Endereço de um computador conectado à rede, que utiliza quatro grupos de números, de 0 a 255.

JAVA: Linguagem de programação que surgiu na metade da década de 90. É uma opção empresarial de programação para *Web* defendida por companhias como a Sun Microsystems e IBM. É também a linguagem de crescimento e desenvolvimento mais rápido dos últimos tempos, atraindo milhões de programadores em todo o mundo.

LINK: Conexão que leva de um *site* a outro.

LINUX: Linux e Windows são sistemas operacionais. A diferença do Linux é que ele foi desenvolvido em conjunto por milhares de pessoas em todo o mundo, seu código fonte é aberto e sua distribuição pode ser feita gratuitamente.

MARKET SHARE: É a participação de mercado que um determinado produto ou empresa ocupa em uma determinada região ou segmento do mercado.

MARK-UP: É a margem de comercialização praticada por uma empresa ou em um produto específico.

MySQL: Sistema gerenciador de banco de dados de código aberto e distribuição livre. É um dos sistemas mais rápidos disponíveis para computadores PC. Por conta disso é a opção de banco de dados para milhares de serviços de Internet.

ON-LINE: O mesmo que "conectado à rede (Internet)".

PLAYERS: O mesmo que investidores.

REDE: Passou a ser sinônimo de Internet e é basicamente uma série de cabos e fios que se conectam a computadores e permitem trocar dados.

ROTEADOR: Computador dedicado ao roteamento de mensagens de rede. Roteadores funcionam em pontos onde duas ou mais sub-redes se encontram e decide em que direções devem ir os pacotes de rede.

SERVIDOR: Computador conectado permanentemente à rede, que possui endereços IP e DNS.

SERVLET: Programa Java que gera respostas a requisições feitas em um servidor *Web*. *Servlets* permitem a geração de conteúdo dinâmico e com isso a programação de *sites* de venda, pesquisa, cadastros, entre outros.

SOFTWARE: Termo usado para descrever as partes não físicas de um computador, os programas que fazem ele funcionar.

SWITCH: Equipamento de rede que permite a interconexão mais eficiente de computadores ligados a uma rede Internet.

WEB: Diminutivo de *word wide web* (ampla teia mundial). É utilizada como sinônimo da própria Internet.

WEBCASTING: Serviços on-line que automaticamente transferem informações específicas aos computadores receptores.

WEBMARKETING: *Marketing* feito através da Internet, ou *marketing* eletrônico. Seja por e-mail, *banners* em *sites*, ou divulgação dentro do próprio conteúdo do site.

WEBSITE: Site na Internet. É a página ou conjunto de páginas de uma pessoa, empresa ou organização.

ANEXO 1 – CURRÍCULO DOS DIRETORES

DIRETORIA COMERCIAL

Nome: **André Veras dos Santos**

Endereço: Rua Bias Peixoto, 161, ap.101 – Itaguaçu – Florianópolis – SC

Telefone: (48) 223-8454 com.

Celular: (48) 9980-1996

E-mail: andreveras@floripa.com.br

Nacionalidade: brasileiro

Idade: 32 anos

Estado civil: casado

Resumo profissional

- Três anos e oito meses que atuo como diretor geral de média empresa na área de importação, com abrangência em todo país. Sou responsável também pela prospecção de novos negócios para o mesmo grupo empresarial com atuação em Santa Catarina. Atuamos em diversos segmentos de mercado, tais com *e-commerce*, construção civil, distribuição e logística, introdução de novos produtos no mercado, marketing, planejamento estratégico, entre outros;
- Gerência de operações comerciais da marca Skol em Santa Catarina para a AMBEV, ocupando o primeiro lugar no *ranking* dos gerentes da regional sul quando da saída da empresa;
- Chefia da produção industrial da fábrica da Kibon S.A., sendo responsável por todas as funções fabris, como manutenção mecânica, controle de qualidade, suprimentos e câmara fria;
- Capacidade de liderança, habilidades de negociação e comunicação, adaptabilidade e visão estratégica.

Experiência profissional

1. Koerich Imports Ltda

Ramo de atividade: Importação e comercialização de grama sintética

Posição de mercado: Líder no segmento

Faturamento: R\$ 1,1 milhão/ano

Número de funcionários: 10

Cidade: Florianópolis

Posição ocupada: Diretor geral.

Resultados obtidos: Responsável pela descoberta de novo produto no Canadá e sua respectiva introdução no mercado brasileiro, ficando por 18 meses como fornecedor único no mercado e atendendo aos maiores e mais famosos clientes como Gustavo Kuerten, Bebeto, Marcelinho Carioca, Zico e outros.

Contratação: Abril de 1997

2. AMBEV

Cidade: Florianópolis

Posição ocupada: Gerente de operações comerciais Skol

Resultados obtidos:

- Membro da equipe comercial responsável pela elevação de 22% para 54% da participação de mercado da marca na grande Florianópolis, atuando junto ao revendedor local, Koerich Distr. Bebidas, como consultor empresarial;
- Responsável em SC pelos projetos de segmentação de mercado e de sistemas de informação da AMBEV;
- Cumpri integralmente as metas estabelecidas, ganhando bônus financeiro pelo desempenho no ano de minha saída;
- Chegando a primeira posição dos gerentes da regional sul e sendo oferecida promoção a assistente de diretoria da regional para evitar, sem sucesso, minha saída da empresa.

Contratação: Julho de 1995

Saída: Abril de 1997

3. Kibon S.A.

Cidade: Rio de Janeiro

Posição ocupada: Chefia da produção

Resultados obtidos:

- Responsável pela implantação na fábrica de ferramentas de melhoria contínua da qualidade e controle de perdas de produção, gerando ganho financeiro comprovado para a empresa e sendo promovido pelos resultados obtidos;
- Recebimento de bônus financeiro por ter atingido a todas as metas negociadas e estabelecidas.

Contratação: Outubro de 1990

Saída: Janeiro de 1995

4. Centro Federal de Educação Tecnológica

Cidade: Rio de Janeiro

Posição ocupada: Monitoria do departamento de ensino superior da engenharia industrial na área de matemática

Resultado obtido:

- Atuação como professor substituto nas faltas existentes e auxílio aos universitários em dificuldades nas matéria de Calculo I e II. A superação das expectativas do chefe do departamento, fizeram com que passasse a ocupar a monitoria dos Cálculos III e IV também.

Período: Jul a Dez/89

Formação acadêmica

1. MBA em Marketing

Fundação Getúlio Vargas – FGV

Início: Maio de 2000

2. Engenheiro Industrial Mecânico

Centro Federal de Educação Tecnológica

Início: Segundo semestre de 1987

Término: Segundo semestre de 1991

3. Técnico em Estatística

Escola Nacional de Ciências Estatísticas – ENCE/IBGE

Início: 1983

Término: 1985

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO

Nome: Daniel Sperry da Silva

Endereço: Praça Pereira Oliveira, 18 apto 602 – Centro – Florianópolis – SC

Telefone: (48) 222-5282

E-mail: daniel@hiperbrasil.com.br

Nacionalidade: Brasileiro

Idade: 26 anos

Estado Civil: Solteiro

Resumo Profissional

Janeiro, 1994 - Dezembro, 1996

Magic Arts Editorações Ltda.

Função: Sócio e Diretor

Trabalho desenvolvido:

- Design Gráfico
- Modelagem e implementação de um software de stereogramas
- Editoração de jornais e livros.

Agosto, 1996 – Dezembro 2000

Laboratório de Software Educacional (EDUGRAF) - CTC - INE - UFSC

Supervisor: Prof. Luiz Fernando Bier Melgarejo

Trabalho desenvolvido:

- Estudo de Tecnologia de Orientação ao Objeto, TCP/IP, Acesso à Base de Dados, ODBC e SQL.
- Manutenção e melhoria do *eduFórum* (um servidor para aplicações educacionais) desenvolvido em c
- Estudo e uso do IBM Visual Age for Java

- Modelagem e implementação do *hiperL*, uma linguagem educacional com um ambiente de desenvolvimento e com a capacidade de executar dentro de applets.
- Instalação e manutenção de um Java Web Server (jigsaw) e desenvolvimento de recurso para o mesmo.
- Modelagem e implementação do *hiperForum*, um a aplicação cliente servidor orientada à propósitos educacionais com acesso do cliente baseado em internet e servlets.
- Acesso à Bases de Dados via internet usando Servlets,
- Modelagem e implementação do *hiperCorreio*, um servidor de listas de discussão com um repositório em uma base de dados SQL.
- Gerenciamento de projetos em Java: Acesso a base de Dados, Acesso a base de dados de e-mails através de servlets.
- Desenvolvimento e implementação do *HAI - hiperÁgoraInscrito* uma linguagem de script para Web implementada em Java.
- Desenvolvimento e implementação do *hiperMural* uma aplicação de colaboração via Internet desenvolvida em *HAI*, Java e em C.

Dezembro, 1997 – Fevereiro 1998

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Supervisor: Eugênio Bras

Trabalho desenvolvido: Inteligência Fiscal - SC

- Software de apoio à fiscalização da arrecadação de ICMS no Estado de Santa Catarina
- Desenvolvimento de programas e ferramentas em Delphi.
- Instalação e manutenção de um MS SQL Server e um Borland Interbase Server.
- Desenvolvimento de ferramentas de migração, estatística e consulta de dados.

Dezembro, 1999 – Fevereiro 2000

Inteligência Fiscal - Tocantins

Supervisor: Eugênio Brás

Software de apoio à fiscalização da arrecadação de ICMS no Estado de Tocantins.

Trabalho desenvolvido:

- Desenvolvimento de programas e ferramentas em Delphi.
- Desenvolvimento de ferramentas de migração, estatística e consulta de dados.

Formação Acadêmica

Graduado em Engenharia de Controle e Automação

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brasil

Conclusão: **Junho, 2000**

Principais áreas cobertas pelo curso:

- Controle de processo
- Informática Industrial
- Automação da manufatura

Publicações

MELGAREJO, L. F., ZURBA, M.C. & SILVA, D.S. *O software hiperL e uma metodologia de aplicação* (Article) at: **TISE 97 - Taller Internacional de Software Educacional** - Dezembro, 1-3, Santiago, Chile, 1997.

MELGAREJO,L.F. & SILVA,D.S. *"Programando na Internet"* (Article) at: Fundaustral'98 - Anais do **Congresso Internacional de Informática Educativa**, Outubro, 15-17, Buenos Aires, Argentina, 1998.

Línguas

Português: Língua materna
Inglês: Conversação, leitura e escrita.
Francês: Conhecimento básico, um ano de estudo
Latim: Conhecimento básico, um ano

Linguagens de Programação

Expert	Visual Age, Java, Delphi, Pascal, C, Basic
Intermediário	C++, Assembly, HTML, JavaScript
Básico	Modula-2, Python

Interesses

Física nuclear e quântica, Línguas mortas, Administração, História Antiga, 3D, Estratégia, Literatura, Sci-Fi, Escrever.

DIRETORIA DE TECNOLOGIA

Nome: Márcio Umberto Bragaglia

Endereço: Rua Cláudio Antônio de Souza, 03 – Kobrasol II – São José – SC

Telefone: (48) 259-0440 res. / (48) 223-8454 com.

Celular: (48) 9103-6769

E-mail: marcio@hiperbrasil.com.br

Nacionalidade: Brasileiro

Idade: 26 anos

Estado Civil Solteiro

Resumo Profissional

1994 – Analista de Suporte em Redes de Computadores – Dual Line Informática – Florianópolis – SC.

1995 - 2000 - Diretor Técnico e Sócio-Proprietário da **Business And Systems** Consultoria em Computação e Negócios. São José – SC.

Formação Acadêmica

1999/2 – Mestrado em Inteligência Artificial do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – Fase de conclusão.

1999/1 – Conclusão do Curso de Graduação em **Ciência da Computação** – Bacharelado – Universidade do Vale do Itajaí – Campus VII – São José – SC – Medalha de **Mérito Acadêmico**.

1999/1 – Início do Curso de Graduação em Direito – Universidade do Sul de Santa Catarina – Campus Pedra Branca - Grande Florianópolis – SC – Em andamento.

1993/2 – Início do Curso de Graduação em Ciência da Computação – Bacharelado – Universidade do Vale do Itajaí – Biguaçu – SC

1992 – Conclusão do 2º Grau – Coursado nas Escolas : Escola Técnica Federal de Santa Catarina e Instituto Estadual de Educação – Florianópolis - SC

1989 – Conclusão do 1º Grau – Coursado nas Escolas: Colégio Coração de Jesus, Escola Santa Catarina.

Premiações Acadêmicas

1999 – Primeiro colocado no Vestibular da UNISUL, Campus da Pedra Branca, Grande Florianópolis– SC, tendo como premiação a gratuidade do Curso de **Direito**.

1999 – Medalha de **Mérito Acadêmico** – Primeiro colocado no índice geral de notas obtidas ao longo do Curso de Ciências da Computação - Bacharelado – Universidade do Vale do Itajaí – Campus VII – São José – SC.

1998 – Prêmio **Jovem Pesquisador** CNPq – Primeiro Lugar em Ciências Exatas e da Terra, Pesquisa: Um Ambiente de Ensino e Pesquisa de Gerência de Bancos de Dados. Blumenau - SC.

1993 – Primeiro Lugar no Vestibular Simulado do Curso Solução Vestibulares – Florianópolis - SC.

1992 – Primeiro Colocado na Mostra de Ciência Escolar de Santa Catarina, 2º Grau, com o Trabalho Química Digital – Software de Ensino e Computação Gráfica para Química Orgânica . Florianópolis - SC.

Cursos

1996 – Curso Netware 4.1x Administrador do Sistema – Novell Education – Dual Line Telemática e Engenharia – Florianópolis - SC.

1995 – Curso Netware 3.1x Administrador do Sistema – Novell Education – Dual Line Telemática e Engenharia – Florianópolis - SC.

1995 – Curso Netware 3.1x Administrador do Sistema – Novell Education – Dual Line Telemática e Engenharia – Florianópolis - SC.

1994 – Obtenção do Título de **Engenheiro Certificado Novell (CNE)**, com aprovação em 10 Exames Drake sem nenhuma reprovação – São Paulo - SP.

1994 – Curso Networking Technologies – Novell Education – Lan Training Informática – São Paulo - SP.

1991 – Conclusão do Curso para Formação de Professores de Informática, duração de seis meses, aulas diárias. Editora Centro Sul – Megabyte Informática.

1990 – Conclusão do Curso Practical English de conversação com os níveis Introduction, Early Production, Speech Emergence e Advanced (Duração de três anos). – São José – SC.

Participação em Eventos

1997 – I Semana Tecnológica da Univali, III Semana da Computação e I Semana de Estudos em Engenharia (16 horas) – Florianópolis - SC.

1998 – IV Seminário Integrado de Iniciação Científica FURB – UNIVALI – UNOESC – Apresentando Pesquisa : “Um Ambiente de Ensino e Pesquisa de Gerência de Bancos de Dados”. Blumenau - SC.

Conhecimentos Específicos

- Modelagem da Informação para Bancos de Dados Relacionais com IDEF1X e Objeto-orientados com IDEFObject.
- Programação de Computadores nas seguintes linguagens : C, C++, Visual C++, PASCAL, DELPHI, ASSEMBLY, BASIC, VISUAL BASIC, COBOL, SQL e HTML, scripts.
- Engenharia de Software e Análise de Sistemas.
- Sistemas de Inteligência Artificial, Raciocínio Baseado em Casos e Mineração de Dados.
- Projeto e Suporte em Redes de Computadores UNIX/LINUX , WINDOWS NT e NETWARE. Internet e Intranets.
- Domínio dos Seguintes Softwares: Windows (todas as versões), Linux, Netware (todas as versões), Office, Browsers, PostgreSQL.
- Experiência em desenvolvimento de Documentação Técnica de softwares, manuais e tutoriais. (PostgreSQL, T&D Consulting Windows, EMS360, entre outros).

Idiomas

INGLÊS FLUENTE – Leitura, Redação e Conversação.

Publicações

- Márcio Umberto Bragaglia. Software para Modelagem de Bancos de Dados Objeto-Orientados usando IDEFobject.
- Trabalho de Conclusão do Curso de Ciência da Computação. São José: UNIVALI, Junho de 1999.
- Márcio Umberto Bragaglia & Vinícius Medina Kern. Um ambiente para ensino e pesquisa de técnicas de gerência de bancos de dados. Anais do IV Seminário Integrado de Iniciação Científica, p. 89. Blumenau: UNOESC, UNIVALI, FURB, 10 e 11 de Setembro de 1998.

- Márcio Umberto Bragaglia & Vinícius Medina Kern. IDEFClasses, um software para modelagem da informação objeto-orientada usando IDEF1X/IDEFobject. Anais do V Seminário Integrado de Iniciação Científica, p. 127. Joaçaba: UNOESC, UNIVALI, FURB, 9-11 de Setembro de 1999.

Áreas de Interesse

- Modelagem da Informação
- Redes de Computadores, Projeto e Suporte
- Inteligência Artificial Aplicada ao Direito
- Engenharia de Software e Qualidade em Projetos de Software.
- Orientação a Objetos – Metodologias e Desenvolvimento.
- Redação Científica e Comercial Técnica.

ANEXO 2 – PROGRAMA DE QUALIDADE HIPERBRASIL



Caros Parceiros,

É com imensa satisfação que lhes dou as boas vindas ao manual de excelência HIPERBRASIL para operações em comércio eletrônico.

A estreita correlação entre o PROGRAMA DE QUALIDADE HIPERBRASIL e os resultados obtidos em vendas e rentabilidade, nos faz acreditar ainda mais que a qualidade das relações humanas que temos com nossos clientes é o que realmente nos dá vantagem competitiva.

A constante definição de novos e ousados parâmetros de excelência visa nos tornarmos cada vez mais líderes em nosso segmento.

Este programa será sempre atualizado para utilizarmos novos e ousados parâmetros buscando garantir a liderança do nosso segmento.

Vamos ao trabalho!!!

Márlon Koerich
Presidente HIPERBRASIL



1. Conceito	3
2. Atividade Gerencial	4
3. Instalações	5
4. Recursos e Equipamentos	6
4.1. Informática	6
4.2. Frota	8
4.3. Fichas de entregas	10
5. Manual de “Relacionamento com Clientes”	11
6. Estrutura da equipe de “Relacionamento com Clientes” ..	16
6.1. Chefe de Relacionamento	16
6.2. Assessor de Relacionamento e <i>Trainee</i>	18
7. Recursos Humanos	19
7.1. Administração	19
7.2. Rotatividade de funcionários	20
7.3. Programas de Incentivos	20
8. Procedimentos Operacionais	21
9. Uniformes	22
10. Frota	23



O PROGRAMA DE QUALIDADE HIPERBRASIL tem como objetivos aferir, orientar e motivar os nossos parceiros.

Consiste em dar suporte às operações de prestação de serviços no comércio eletrônico.

O referido programa é dinâmico e será atualizado ano a ano e aperfeiçoado com novos parâmetros estabelecidos de acordo com o plano de marketing e o *benchmarking* entre os parceiros HIPERBRASIL.

Com periodicidade semestral, serão realizadas consultorias para auditoria do cumprimento do programa e de acordo com a pontuação obtida, será estabelecido um ranking que servirá de base ao desenvolvimento das melhores práticas e ao reconhecimento de mérito.

Os quesitos apresentados em **negrito** devem ser cumpridos por entendermos serem condições mínimas para uma boa operação.

Em caso de não atendimento aos requisitos em **negrito** ou ao número mínimo de quesitos por item do programa, estaremos interrompendo as atividades do HIPERBRASIL com o parceiro mal avaliado, visto que o não atendimento das condições mínimas reflete baixo comprometimento com o negócio, prejudicando a imagem do HIPERBRASIL e conseqüentemente, a dos demais parceiros da cadeia de distribuição.

2. Atividade Gerencial



Avaliar o grau de envolvimento profissional do gerente responsável pelo *delivery* com o seu negócio e o mercado de atuação.

Quesitos analisados:

1. Tem conhecimento de quantos clientes constam do seu cadastro?
2. Entrevista pessoalmente todos os funcionários a serem admitidos nas áreas funcionais que lhe são subordinadas?
3. Conhece a área geográfica atendida pelo *delivery* citando de cor os principais bairros cobertos?
4. Acompanha o volume de vendas realizadas pela Internet?
5. Acompanha ao menos uma vez por mês a equipe de "Relacionamento com Clientes" em rota?
6. Sabe o número de funcionários que compõem o quadro funcional do *delivery*?
7. Sabe quanto gasta com a folha de pagamento dos funcionários envolvidos com o *delivery*?
8. Realiza reunião quinzenal com equipe de "Relacionamento com Clientes" para apuração/solução de eventuais problemas encontrados?
9. Sabe qual a capacidade máxima diária de entregas de sua equipe?
10. Tem conhecimento do percentual médio de utilização diária de sua frota de entrega?
11. Conhece o valor do frete cobrado dos clientes para cada região atendida?
12. Dispõe de sucessor com total autonomia para tomada de decisões na área do *delivery* em eventuais ausências suas?
13. A equipe de Relacionamento com Clientes realiza em média, um número de visitas diárias que permita executar um serviço atencioso ao cliente obedecendo ao manual de relacionamento?

Condição mínima para Atividade Gerencial: 8 (oito) quesitos.

3. Instalações



hiperBrasil

Verificar se as características e as condições das instalações do supermercado conferem ao *delivery* a funcionalidade e a operacionalidade requeridas pela natureza do negócio.

Quesitos analisados:

1. **Existe rotina de dedetização e utilização de veneno contra ratos para o estabelecimento?**
2. Dispõe de local apropriado para a guarda de material de *merchandising*?

Área de embalagem dos produtos:

3. As instalações da área de embalagem são limpas, funcionais, iluminadas e arejadas?
4. O mobiliário da área de embalagem é adequado, bem dimensionado e está em bom estado?
5. O *lay-out* da área de embalagem permite a adoção de um bom fluxo operacional?
6. Existe área definida para embalagem dos produtos?

Área de carregamento:

7. O *lay-out* da área de carregamento permite um bom fluxo operacional?
8. Existe área definida para carregamento dos veículos?

Área de estocagem:

9. As instalações da área de estocagem são limpas, funcionais, iluminadas e arejadas?
10. O *lay-out* da área de estocagem permite a adoção de um bom fluxo operacional?

Condição mínima para Instalações: 6 (seis) quesitos.

4.1. Informática

Medir o nível tecnológico dos recursos de informática disponíveis e sua organização.

Quesitos analisados:

1. O número de computadores é adequado ao volume das operações de monitoria de pedidos (mínimo de 2 computadores capazes realizar às tarefas HIPERBRASIL)?
2. Os computadores do item 1 tem acesso à Internet?
3. Os operadores dos computadores foram treinados por pessoal especializado, interno ou terceirizado?
4. Os computadores estão ligados em rede local padrão Windows ponto a ponto, Windows NT ou 2000, Novell Netware, UNIX/Linux ou outro sistema de rede local?
5. Existe um funcionário responsável pela área de informática?
6. Existe um procedimento de BACK-UP (cópia de segurança) dos dados, feito no mínimo a cada 2 dias?
7. Os principais computadores estão ligados em no-breaks que garantem sua operação em caso de falta de energia elétrica?
8. O controle de estoque é informatizado e integrado aos demais sistemas utilizados?
9. Existem pelo menos 2 pessoas familiarizadas com a Internet nas operações de navegação (www) e envio/recebimento de mensagens (e-mail)?
10. Todos os setores importantes da empresa utilizam e-mail (correio eletrônico) em suas comunicações?
11. Os e-mails são verificados pelo menos 1 vez a cada 2 horas?
12. Os sistemas de software (programas de computador) utilizados na gestão e operação do negócio exportam dados para outros programas?

13. Existe contrato de manutenção e suporte para os computadores, rede (quando disponível) e sistemas?
- 14. Existem pelo menos 2 impressoras?**
15. As impressoras são jato-de-tinta ou laser?
16. Existe pelo menos 1 impressora matricial?
17. A idade média dos computadores é inferior a 2 anos?
18. Existe pelo menos um entre os seguintes equipamentos: ZIP Drive Interno, JAZ Drive, Fita DAT, Gravador de CD?
19. Possui link dedicado (permanente) com a Internet?
20. Possui Rede com servidor Linux?
21. Utiliza Código de Barras funcionalmente no supermercado, para Controle de Estoque, Preços, etc?
- 22. Fornece acesso ao seu controle de estoque ou garante que todo pedido gerado será honrado?**

Condição mínima para Informática: 9 (nove) quesitos



4.2. Frota

Avaliar as condições dos veículos de entrega.

Quesitos analisados:

1. **A frota utilizada atende às necessidades do mercado em termos quantitativos, ou seja, jamais deixam de entregar sequer 1 (um) pedido previsto para o dia?**
2. **O estado de conservação da frota é bom, não prejudicando a programação das entregas?**
3. A documentação de todos os veículos está em ordem?
4. Os veículos atendem ao padrão visual definido pelo HIPERBRASIL?
5. A aparência dos veículos é boa, não comprometendo a imagem do HIPERBRASIL?
6. **A limpeza interna e externa do veículo não compromete as mercadorias e a imagem do HIPERBRASIL?**
7. A idade média dos veículos é menor que 10 (dez) anos?
8. Os veículos usam exclusivamente a logomarca HIPERBRASIL?
9. Os veículos são diariamente submetidos à inspeção para verificação das condições externas de limpeza quando da saída para a rota de entrega?

Condição mínima para frota: 5 (cinco) quesitos

4.3. Materiais de embalagem e *merchandising*

Verificar a forma como são administrados os materiais de embalagem.

Quesitos analisados:

1. Existem normas definidas quanto à localização, armazenagem e cuidados devidos aos materiais?
2. As pessoas envolvidas no manuseio dos materiais têm conhecimento desta norma?
3. Os materiais estão constantemente bem conservados, bem apresentados e guardados em prateleiras ou estantes, livres de umidade e poeira?
4. Existe um responsável e um controle formal do estoque de materiais?
5. **Existe uma rotina para avaliação e inspeção do padrão de cores e logomarcas dos materiais utilizados?**
6. **O *mix* de materiais está devidamente dimensionado sem gerar falta ao mercado?**
7. Existe material de merchandising em disponibilidade para toda equipe de "Relacionamento com Clientes"?

Condição mínima para materiais: 4 (quatro) quesitos

4.3. Fichas de entregas

Verificar se as fichas de entregas geradas pelo HIPERBRASIL são utilizadas e se estas contêm informações ordenadas e consistentes sobre os clientes, sendo utilizadas para a prática de ações de encantamento dos clientes.

Quesitos analisados:

1. Fornece retorno e atende às seguintes informações da ficha:

- **Serviços solicitados fora da normalidade;**
- **Nome e endereço do vizinho contactado e informado quanto ao funcionamento do *delivery* através do material de *merchandising* padronizado HIPERBRASIL;**
- **Ações estratégicas de encantamento do cliente sugeridas pelo banco de dados HIPERBRASIL;**
- **Reclamações e sugestões de qualquer espécie;**

2. As fichas são sempre utilizadas na conversa do Gerente ou Chefe imediato com a equipe de "Relacionamento com Clientes" durante a reunião que antecede a saída para a rota?

3. As fichas são sempre verificadas pelo Gerente ou Chefe imediato quando do retorno da rota?

Condição mínima para fichas de entregas: 2 (dois) quesitos



hiperBrasil

“O HIPERBRASIL vende produtos agregando serviços de qualidade. Portanto, buscamos o desempenho confiável e preciso em todas as ações”.



hiperBrasil

Sempre que o cliente entrar em contato com qualquer aspecto do HIPERBRASIL e tiver a oportunidade de formar uma opinião sobre os serviços prestados, lembre-se que:

“Você nunca terá uma segunda chance de causar uma primeira boa impressão”.

e

“Todo cliente tem que ser tratado como um novo cliente”.



hiperBrasil

“Quem tira o HIPERBRASIL da média e coloca sua qualidade acima da praticada pelo mercado são as pessoas com seu “estilo de desempenho”.

“As normas não têm a intenção de limitar o desempenho de cada um, mas apenas orientar-lo, pois os clientes são mais observadores e críticos quanto às soluções dos problemas e às improvisações do que aos serviços de rotina.”



hiperBrasil

Normas para a entrega:

1. Em nenhuma hipótese substitua ou subtraia qualquer produto da lista de compras do cliente.
2. Providencie troco em quantidade suficiente antes de sua saída para a rota.
3. Nunca discuta no trânsito ou faça gestos por mais que tenha razão. Uma atitude inconveniente pode denegrir a imagem da empresa.
4. Identifique o endereço de entrega e pare o veículo em local apropriado, não interrompendo o fluxo local.
5. Toque a campainha apenas uma vez e aguarde no mínimo um minuto para o segundo toque.
6. Ao ser atendido pelo cliente, sorria. Fale pausadamente usando a expressão:
 - "Bom dia (tarde ou noite), eu sou *"fulano"*, o Chefe de Relacionamento do HIPERBRASIL, e estou a sua disposição para início dos nossos serviços".
7. Caso tenha conhecimento, chame o cliente sempre pelo nome usando respeitosamente o título "Senhor" ou "Senhora".
8. Pergunte ao cliente se está preparado para começar a receber as compras e ofereça seus serviços extras caso ele precise de alguma ajuda.
9. Informe ao cliente a faixa de tempo estimada para a completa entrega de suas compras.
10. Se o cliente precisar de ajuda, dedique tempo em seu favor.
11. Explique ao cliente que seus serviços serão realizados entregando as compras no local que ele escolher. Você não tem autorização para abrir armários, geladeiras ou portas fechadas.
12. Jamais prometa aquilo que não será cumprido.
13. O "Chefe de Relacionamento" deverá estar sempre em contato com o cliente durante o atendimento. Sua presença é fundamental para dar a sensação de tarefa controlada.
14. Nunca emita qualquer opinião quando em contato com o cliente. Qualquer posicionamento seu, por mais óbvio que possa parecer, pode ser contrário ao cliente. Procure manter-se calado durante o atendimento de entrega das encomendas. Quando necessário use sua voz de forma calma e em baixo tom.
15. Jamais aceite qualquer gratificação pelo serviço realizado. Isto será passível de desligamento da empresa. Justifique sua atitude de não recebimento de gorjetas da seguinte forma:
 - "Em reconhecimento a qualidade de nossos serviços, prefiro que o senhor(a) continue sendo nosso cliente".



hiperBrasil

16. Ao lidar com cliente frustrado ou mal-humorado, ouça-o com atenção deixando-o concluir suas observações. Não o interrompa. Não concorde com observações contrárias à imagem da empresa. Não argumente com o cliente. Ajude-o a desabafar procurando acalmar sua raiva. Mostre-se atento e paciente. Enquanto isso tente identificar o que poderia deixá-lo feliz. Somente ao seu término peça desculpas, tome providências para resolução eficaz do problema:

Primeiro: explique a causa do problema;

Segundo: estime um prazo para o problema ser resolvido;

Terceiro: tome medidas para que o problema não se repita;

Quarto: tome ação para deixar o cliente feliz. Você tem total autonomia para agir. Faça pelo cliente um pouco mais do que simplesmente refazer o serviço;

Quinto: Informe imediatamente ao HIPERBRASIL do ocorrido para atuação imediata com um marketing adequado ao cliente insatisfeito.

17. Em caso de não encontrar o endereço ou responsável para recebimento das encomendas, não o espere. Continue sua rota de entregas e faça contato telefônico antes de ir novamente ao endereço, certificando-se do sucesso de uma nova visita. Durante o contato telefônico, procure manter o seguinte diálogo:

Primeiro: quando o cliente atender sua chamada, diga "bom dia (tarde ou noite), meu nome é *"fulano"*, chefe de relacionamento do HIPERBRASIL. Estivemos no local indicado pelo(a) senhor(a) para efetuar a entrega e infelizmente não encontramos ninguém no local. Estamos nos colocando a disposição para um novo horário que seja de seu agrado".

Segundo: Jamais emita qualquer reclamação por não ter encontrado alguém no local.

Terceiro: caso retorne ao supermercado sem conseguir efetuar alguma das entregas, todos os frios, frutas, legumes e verduras deverão ser devolvidos e novamente refeito o pedido.

18. Trate as reclamações como oportunidades, e não como problemas.
19. Transmita sempre as solicitações dos clientes ao HIPERBRASIL por e-mail ou carta com selo pré-pago.
20. Antes de encerrar a prestação dos serviços, solicite sempre ao cliente comentários quanto à qualidade de suas tarefas.
21. Ao terminar suas atividades, agradeça ao cliente utilizando a expressão:
- "Em nome do HIPERBRASIL, agradeço a sua preferência por utilizar nossos serviços"

6. Estrutura da equipe de “Relacionamento com Clientes”



Avaliar o nível da estrutura de atendimento ao mercado de forma qualitativa e quantitativa.

6.1. Chefe de Relacionamento

Quesitos analisados:

1. Organiza previamente as atividades a serem desenvolvidas na rota, avaliando os resultados do dia anterior e analisando as informações vindas do banco de dados HIPERBRASIL;
2. Conhece seus 15 (quinze) maiores clientes em volume?
3. Analisa com o Gerente ou Chefe imediato, após cada retorno da equipe, o movimento do dia de trabalho?
4. Identifica a necessidade de treinamento dos seus subordinados?
5. Proporciona treinamento, previamente planejado, aos seus subordinados, com base nas carências neles identificadas?
6. Está apto a analisar as notas fiscais de modo a sanar dúvidas de clientes?
7. Possui sempre em rota material de *merchandising* para prospecção de novos clientes?
8. Conquista ao menos 1 (um) vizinho dos clientes atendido por dia fazendo a devida explanação de funcionamento do HIPERBRASIL utilizando o material de *merchandising* apropriado?
9. Utiliza rotineiramente o canal HIPERBRASIL de comunicação (carta com selo pré-pago) para contato com a equipe de apoio do HIPERBRASIL?
10. Possui em seu material de trabalho etiquetas HIPERBRASIL sobressalentes para correção de imperfeições nas que foram aderidas aos produtos?



hiperBrasil

11. Conhece as condições de pagamento oferecidas por nossa empresa?

12. Realiza ações estratégicas de encantamento do cliente indicadas pelo banco de dados HIPERBRASIL?

13. Procura tornar perceptível aos clientes a qualidade do serviço que presta?

14. Portam seu nome de guerra no uniforme, em local de fácil visualização?

15. Está com seu documento de habilitação em dia?

16. Leva os produtos a serem entregues até a área indicada pelo cliente?

17. Realiza os serviços extras quando solicitados pelo cliente?

18. Verifica atentamente o dinheiro ou cheque recebidos conferindo data, nome, assinatura e valor com o valor da nota fiscal entregue?

19. Preocupa-se em escutar o cliente e efetuar as trocas de mercadorias solicitadas por qualquer motivo?

20. Verifica a apresentação do uniforme e a higiene pessoal sua e dos componentes de sua equipe diariamente antes da saída para a rota?

21. Lava suas mãos e braços rotineiramente a cada saída para a rota?

22. Tem seu veículo equipado com material de primeiros socorros?

23. Realiza as entregas conforme o normatizado pelo HIPERBRASIL?

24. Sabe informar de cor como funciona o sistema HIPERBRASIL?

Condição mínima para Chefe de Relacionamento: 16 (dezesseis) quesitos

6.2. Assessor de Relacionamento e *Trainee*

- 1. Trabalham uniformizados, limpos e com bom visual, zelando pela boa aparência da imagem da empresa?**
- 2. Dispõe de um kit básico de materiais para facilitar a execução de suas tarefas junto à freguesia?**

O kit básico deve ser composto de:

- Etiquetas HIPERBRASIL sobressalentes
- Estilete
- Fita adesiva padrão
- Caixa de entrega sobressalente
- Sacolas plásticas sobressalentes
- Caneta
- Bloco de anotações

- 3. Procuram tornar perceptível aos clientes a qualidade do serviço que prestam?**
- 4. Portam seu nome de guerra no uniforme, em local de fácil visualização?**
- 5. Levam os produtos a serem entregues até a área indicada pelo cliente?**
- 6. Realizam os serviços extras quando solicitados pelo cliente?**
- 7. Lava suas mãos e braços rotineiramente a cada saída para a rota?**
- 8. Realizam as entregas conforme o normatizado pela HIPERBRASIL?**
- 9. Sabe informar de cor como funciona o sistema Hiper Brasil?**
- 10. O *Trainee* trabalha com a identificação "Em Treinamento" no uniforme em local de fácil visualização para o cliente?**

Condição mínima para mestre/trainee: 6 (seis) quesitos



Analisar os cuidados que a empresa dispensa ao seu pessoal no tocante a recrutamento, seleção, segurança/saúde no trabalho e comunicação social.

7.1. Administração

1. Tem procedimentos bem definidos que normatizam as atividades de recrutamento e seleção de novos funcionários?
2. Exige nível de escolaridade mínima de segundo grau completo para o Chefe de Relacionamento e primeiro grau completo para o Assessor de Relacionamento?
3. Controla a taxa de absenteísmo dos funcionários envolvidos no *delivery*?

$$\text{Taxa de absenteísmo} = \frac{\text{nº de horas de faltas}}{\text{nº de horas trabalhadas}} \times 100$$

4. Dispõe de normas definidas quanto à aplicação de medidas administrativas/disciplinares quando da falta de empregados ao trabalho?
5. Controla as horas extras dos funcionários do *delivery* e o custo delas decorrente?
6. Realiza entrevista de desligamento como parte do processo de dispensa de funcionários?
7. Serve café da manhã aos funcionários do *delivery*?
8. Fornece vestuário com regularidade aos funcionários para zelo da imagem da empresa?

Condição mínima para Administração: 4 (quatro) quesitos



hiperBrasil

7.2. Rotatividade de funcionários

Verificar se os funcionários que são treinados para atuação no HIPERBRASIL *delivery* vêm sendo retidos como meio de manter vantagem competitiva sobre a concorrência e de redução de custos de admissão, treinamento e demissão.

Quanto à taxa de *turn-over*, que é tomada de Janeiro a Dezembro do ano corrente e é expressa pela fórmula abaixo, se encontra abaixo de 0,67?

$$\text{Taxa de } \textit{turn-over} = \Sigma \left[\frac{A}{\text{Efetivo do mês}} \right]$$

Onde,

A = Número de substituições no mês

Efetivo do mês = N° de funcionários no *delivery* no último dia do mês

7.3. Programas de Incentivos

Avaliar a existência de programas ou medidas que possam estimular os funcionários à constante busca de superação da qualidade dos serviços prestados para o verdadeiro encantamento do cliente.

1. Existe promoção mensal de incentivos para qualidade dos serviços?
2. Tem programa de incentivos dirigidos à equipe de "Relacionamento com Clientes" visando à obtenção de boa apresentação pessoal?

Condição mínima para programa de incentivos: 1 (um) quesito

8. Procedimentos Operacionais



hiperBrasil

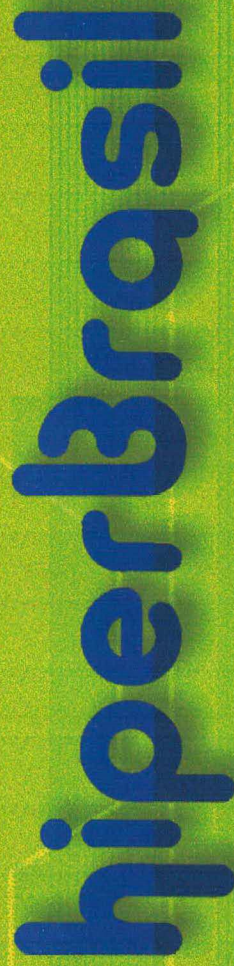
Avaliar o zelo e a atenção com a manutenção do padrão de qualidade HIPERBRASIL.

1. O Supermercado cumpre com os prazos estabelecidos para atualização dos dados operacionais junto ao banco de dados HIPERBRASIL?
2. Existe alguma estratégia sendo realizada para captação de novos clientes?
3. Os produtos embalados são conferidos por mais de uma pessoa antes da saída para a entrega?
4. Existem normas e horários estabelecidos para carga e descarga dos veículos, e responsabilidades e tarefas bem definidas?
5. Submete os veículos de entrega à inspeção antes da saída para a rota observando os aspectos de limpeza e apresentação do veículo?
6. Tem controle sobre o consumo de combustível dos veículos de entrega?
7. Controla os gastos com manutenção dos veículos?
8. Todo cliente ao realizar a primeira compra no HIPERBRASIL recebe o material de merchandising adequado?
9. Existe política de penalidades, como parte de um esquema de prevenção, contra a entrega de produtos aos clientes fora das condições ideais de consumo?
10. Os produtos são entregues sempre limpos e com as embalagens totalmente íntegras?
11. Os frios encontram-se devidamente acondicionados nas embalagens térmicas?
12. Todos os produtos entregues estão com seus prazos de validade respeitados?
13. Informa todo e qualquer procedimento anormal na realização da entrega, dificuldades sentidas e reclamações e sugestões para o HIPERBRASIL?
14. O Supermercado equipara sua taxa de entrega (carreto) à menor taxa cobrada pelos concorrentes de sua região?
15. Todo funcionário, ao ingressar na equipe de "Relacionamento com Clientes", se mantém por no mínimo 3 (três) meses em treinamento para avaliação pela equipe HIPERBRASIL?

Condição mínima para procedimentos operacionais: 9 (nove) quesitos

ANEXO 3 – *FOLDER* PARA SUPERMERCADISTA

A person is shown in profile, looking upwards and to the right. They are holding a glowing, translucent object that resembles a stylized letter 'A' or a similar geometric shape. The scene is dark, with a strong blue light source illuminating the person's face and the object they are holding. The overall mood is mysterious and futuristic.



Missão:

"Transformar as relações das pessoas com os supermercados fornecendo meios para que todos comprem pelo preço mais justo."

"Nossa estratégia de negócio visa nos tornar em 2003, a maior e melhor rede de vendas e distribuição de itens de supermercados do Brasil via Internet."

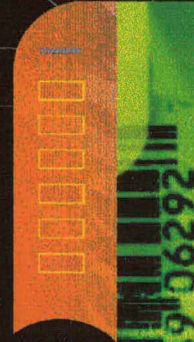
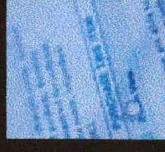
um novo tempo

Em um tempo com mudanças de alta velocidade, o maior nem sempre vence o menor, mas decididamente o mais rápido vence o mais lento. O HiperBrasil coloca seu supermercado na realidade mundial do comércio eletrônico adequando custos viáveis e ganhos reais com inovação, credibilidade e tecnologia.

O HiperBrasil é uma rede de varejos independentes em que todos atuam na Internet sob a mesma marca. O www.hiperbrasil.com.br compara os preços dos produtos dos maiores supermercados da região atendida e entrega estes produtos pelo menor preço encontrado.

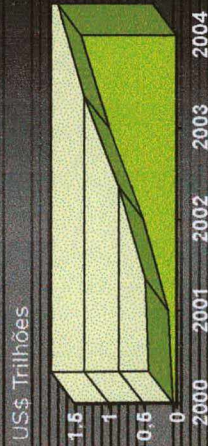
tecnologia de de ponta

Muito mais que oferecer tecnologia de ponta, o HiperBrasil consolida o e-commerce com parceiros preocupados com a entrega a partir do pedido realizado, garantindo que os pedidos cheguem a casa do cliente, completos, com produtos íntegros, no prazo estipulado e com verdadeiro encantamento do cliente. Tudo devidamente padronizado no **"Programa de Qualidade HiperBrasil"**, que descreve todas as atividades relacionadas ao atendimento do cliente para um marketing de relacionamento perfeito.



faturamentos e tendências de mercado

Veja a análise dos maiores e principais institutos de pesquisa sobre o comércio virtual.



Fonte: Forrester Research

"Em 2005, o comércio eletrônico movimentará na América Latina US\$ 8,3 bilhões, onde o Brasil participa com mais da metade deste mercado."

Fonte: Jupiter Communications Inc.

"As empresas que se dedicaram ao comércio eletrônico no Brasil faturaram US\$ 200 milhões em 1999. Dentro de 3 anos o movimento será de

Fonte: Edge Group.

US\$ 4 bilhões - vinte vezes mais."

Entre as principais estão:

Faturamento em 1999 (milhões de reais)

1º. Magazine Luiza	40,0
2º. Direct Shopping	23,0
3º. Pão-de-açúcar	9,6
4º. Amway Store	3,9
5º. Siciliano	3,9

Fonte: Edge Group.

"No grupo Pão-de-Açúcar, com o e-commerce iniciado em 1996, as vendas pela Internet já representam 40% das vendas do delivery, cujo faturamento anual está na ordem de R\$ 24 milhões."

Fonte: Revista Exame



faturamentos e tendências de mercado

"A rede de supermercados Sé, com o sistema de e-commerce, registra hoje fiquete médio de R\$ 240,00 atendendo a consumidores, escritórios, bares e restaurantes. - **"Estamos satisfeitos com o comércio pela Internet. As vendas não param de crescer."**

- Virgílio Rodrigues, Gerente Sé em Casa."

Fonte: Exame

"Existem 14 milhões de pessoas com acesso à Internet, das quais 9,4 milhões acessaram a Web nos últimos três meses."

Fonte: Info online

"O Canal Web realizou pesquisa em seu site:

Você trocaria o carrinho pelo mouse para fazer compras sem sair de casa?
A Resposta foi sintomática, 75% se mostraram favoráveis a comprar pela Internet."

Fonte: Canal Web

" Quem comprou uma vez repete a dose, despendendo valores de até R\$ 200,00. E mais, 7% dos entrevistados compram em supermercados via Internet e 61% se mostraram dispostos a fazer o mesmo."

Fonte: Ibope / Cadê?

-Nelson Barrizelli, consultor de comércio varejista e professor da Faculdade de Economia e Administração da USP na área de marketing de varejo :
"Ninguém mais pode ficar fora da rede. Quem possui uma marca forte pode tentar um site próprio. As empresas varejistas de pequeno porte devem se agrupar em torno de Shopping Centers Virtuais."

Fonte: E-commerce

faturamentos e tendências de mercado

"O Delivery representa 3% do total das vendas de 27 empresas que atuam com este sistema no Brasil. O varejo norte-americano obtém entre 10 e 12% de seu faturamento com o delivery.",

Fonte: Abras / AC Nielsen

Categorias de vendas on line que mais crescerão nos próximos 3 anos:

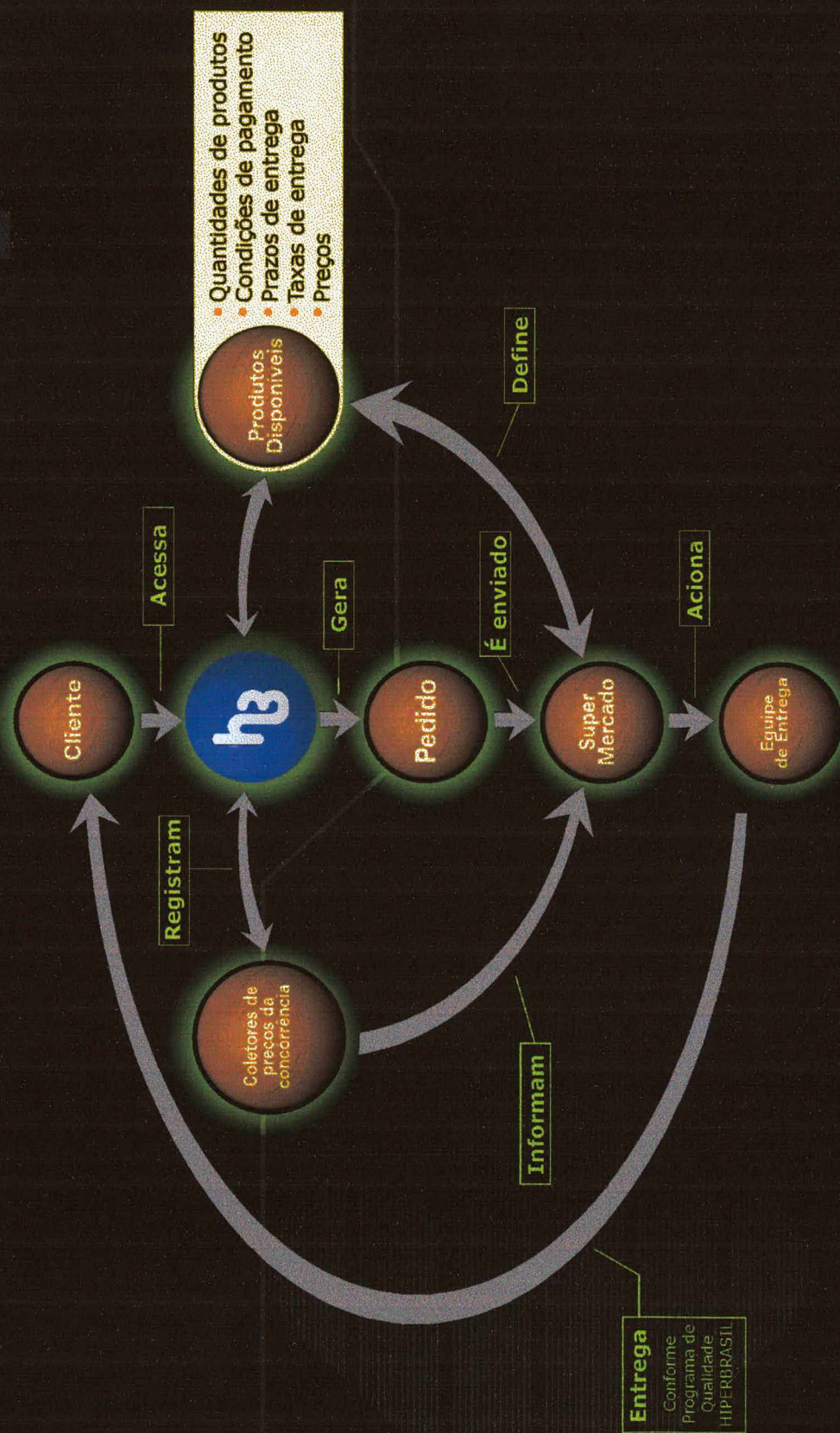
Categorias	Crescimento (%)	Volume negociado (US\$ bilhões)
Itens de supermercado	3.650	7,5
Artigos domésticos	1.400	1,5
Música	766	2,6
Roupas	738	6,7
Vídeos	450	1,6
Eletrônicos	425	2,1
Flores	300	0,8
Livros	278	4,9

Fonte: Jupiter Communications / Exame



fluxograma

básico da operação



política de margens

Seu Supermercado vende alguns produtos com preços mais baixos que seus concorrentes e também produtos alternativos com preços extremamente atraentes. A comunicação com os clientes fornece informações a este respeito, ofertando produtos no momento adequado e de acordo com o perfil de cada consumidor.

Margens praticadas a partir dos preços coletados:

Preços mais baixos preservando margem de seu Supermercado

Preços mais baixos aumentando margem de seu Supermercado

Preços equiparados ao da concorrência aumentando margem de seu Supermercado

Preços equiparados ao da concorrência diminuindo margem de seu Supermercado

Desvio da atenção do consumidor para produtos com melhores margens

Indicação de produtos alternativos ou de segunda linha somente encontrados no seu Supermercado



vantagens da integração empresarial

Eis as vantagens de integrar seu supermercado a uma grande rede de varejo para o comércio eletrônico:

Plano de Marketing consistente, criativo e inovador

Fazer parte da única empresa brasileira de comparação de preços e entrega para itens de supermercado

Otimização da estrutura já existente

Sem acréscimo de custos fixos

Sem riscos de investimentos

Reorganização das margens praticadas sem prejuízo da rentabilidade final

Maior poder de negociação com fornecedores

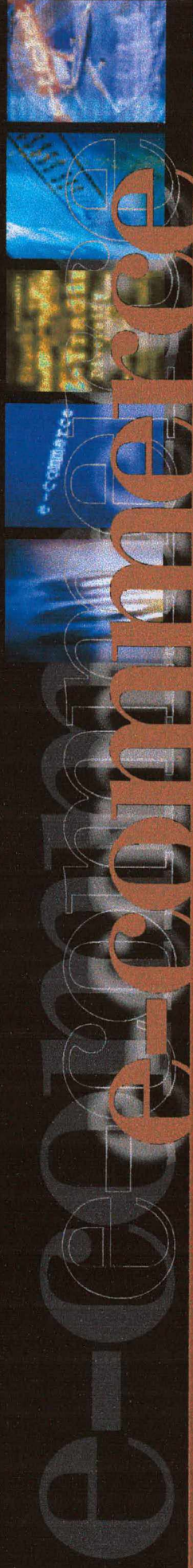
Ganho de escala em mídia

Acompanhamento *online* dos preços praticados pela concorrência

Possibilidade de compra de produtos da própria concorrência

Padronização e treinamento da atual equipe de entregas em domicílio

Integração do supermercado a uma grande rede de varejo, na qual todos trabalham em parceria sob a mesma marca na Internet





decisão estratégica

A Internet já revolucionou para sempre o mundo dos negócios. Este é o momento de adaptar sua empresa à era da informação, obtendo um novo canal de negócios, com custos menores e maior lucratividade apesar das margens mais justas.

A Internet não significa que o supermercado vai desaparecer, mas vai impactar profundamente as expectativas do consumidor a respeito de conveniência, velocidade, preço e serviço.

Segundo a *Forrester Research*, é preciso um pouco de pressa, pois o *e-commerce* deve desacelerar sua expansão em 4 anos, quando o mercado estará consolidado. Assim, serão mais bem-sucedidos os que estruturarem suas bases até lá. Portanto, precisamos nos antecipar às necessidades, sair na frente e aproveitar as vantagens do pioneirismo e diferenciação.

"Se você aceita que essa transformação irá acontecer - e eu decididamente acredito nisto - deve enfrentar e discutir a canibalização das margens."

Arthur Martinez - Executivo-Chefe da Sears

Fonte: Revista Fortune